

UNIVERSIDAD DE CUENCA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**“ANÁLISIS DE PUESTOS Y DISEÑO DE UN MODELO DE
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LA EMPRESA ABRAHAM PAÑI
CAJAMARCA CÍA. LTDA. PARA EL PERÍODO 2012-2013”**

TESIS DE GRADO PREVIA A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA COMERCIAL

AUTORA: MARÍA FERNANDA FARFAN RIERA

DIRECTOR: ING. GUERRERO SEGARRA PATRICIO GEOVANNI

CUENCA- ECUADOR

2014

RESUMEN

El presente trabajo tiene como finalidad, elaborar un manual de funciones y un modelo de evaluación de desempeño para la empresa APC Tecnología “Abraham Pañi Cajamarca Cía. Ltda.”.

Para el desarrollo de este tema empezamos explicando cómo analizar, determinar los deberes y responsabilidades específicos de un puesto.

Primero se analizan algunos elementos básicos de la organización, generalidades de la compañía, situación actual y el organigrama. Después, se presenta el fundamento teórico, es decir información recopilada sobre diseño, análisis y descripción de puestos, y modelos de evaluación de desempeño que sustentan la propuesta del siguiente trabajo.

En el desarrollo y aplicación se determinan en detalle las características y requerimientos del puesto así como el tipo de persona que debe ser contratada para el mismo. Luego de ello y con toda la información recopilada hemos elaborado el manual de funciones en donde se detalla con claridad los requerimientos y habilidades para desempeñar los distintos puestos de trabajo en la empresa.

Seguido de esto procedemos a elaborar un modelo de evaluación de desempeño; aquí se toma en cuenta toda la información recopilada del análisis de puesto. Para la elaboración del modelo de evaluación de desempeño consideramos la descripción y especificación de los puestos de trabajo y en base a ellos hacemos una revisión, evaluación y control de las actividades que deben realizar los miembros de la empresa; con el fin de garantizar el funcionamiento eficaz y eficiente de los mismos. Aquí se establecerán objetivos, indicadores y responsables.

Palabras claves:

Manual de funciones, Análisis de puestos, Descripción de puestos, Especificación de puestos, Evaluación de desempeño.

ABSTRACT

This paper aims to develop a manual of functions and a performance evaluation model for the company APC Tecnología “Abraham Pañi Cajamarca Cía. Ltda.”

For the development of this topic started explaining how to analyze, determine the specific duties and responsibilities of a job

First some basic elements of the organization, company overview, current status and organizational structure are analyzed. Then, the theoretical basis is presented, the information collected on design, analysis and job descriptions, and performance assessment models that support the proposal for the next job.

In the development and implementation are determined in detail the characteristics and requirements of the job and the type of person who should be hired for the same. After that and with all the information gathered we developed the operating functions which details clearly the requirements and abilities to perform different jobs in the company.

Following this we proceed to develop a model for performance evaluation; Here we take into account all the information gathered from the analysis of job. For the preparation of model performance evaluation consider the description and specification of the jobs and based on them we review, evaluation and control of the activities to be performed by members of the company; in order to ensure the effective and efficient operation thereof. Here objectives, indicators and responsible will be established.

Keywords:

Function manual, Job analysis, Job description, Job specification, Performance evaluation.

ÍNDICE

PORTADA.....	1
RESUMEN.....	2
ABSTRACT.....	4
ÍNDICE.....	5
CLÁUSULA DE DERECHOS DE AUTOR	8
CLÁUSULA DE PROPIEDAD INTELECTUAL.....	9
AGRADECIMIENTO	10
DEDICATORIA	11
INTRODUCCIÓN	12
CAPITULO I.....	13
DESCRIPCIÓN INSTITUCIONAL.....	13
1.1 ANTECEDENTES.....	13
1.2 DIRECTRICES ESTRATÉGICAS.....	14
1.2.1 Misión	14
1.2.2 Visión.....	14
1.3 Estructura Organizacional	15
1.3.1 ORGANIGRAMA	16
1.4 DESCRIPCIÓN DEL MANEJO ACTUAL DEL PERSONAL	18
CAPITULO II.....	20
DESCRIPCIÓN SITUACIONAL ACTUAL DEL MANEJO DE PERSONAL	20
2.1 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS	20
2.1.1 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO.....	20
2.1.1.1 Definición de análisis de puestos de trabajo	20
2.1.1.2 Reclutamiento, selección y contratación de personal	21
2.1.1.3 Formación	21
2.1.1.4 Evaluación de desempeño	21
2.1.1.5 Remuneraciones y beneficios	22

2.1.2 ANÁLISIS ACTUAL DEL MANEJO DE TALENTO HUMANO EN “APC TECNOLOGIA”	22
2.1.3 UTILIDAD DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO.....	26
2.2 PROCESO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN PARA EL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS PARA “APC TECNOLOGÍA”	27
2.2.1 METODOLOGÍA UTILIZADA PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	27
2.2.2 APLICACIÓN DEL MÉTODO DE VALUACIÓN DE PUNTOS POR FACTOR.....	31
CAPITULO III.....	162
DISEÑO Y APLICACIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	162
3.1 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	163
3.1.1 DEFINICIÓN.....	163
3.1.2 BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	164
3.1.3 PROBLEMAS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	164
3.1.4 MÉTODOS UTILIZADOS EN LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	165
3.1.5 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS MÉTODOS DE EVALUACIÓN	166
3.2 DISEÑO DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LA EMPRESA APC TECNOLOGÍA	167
3.2.1 METODOLOGÍA UTILIZADA PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	167
3.2.2 DISEÑO DEL MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS (180º)	168
3.2.1.1 GRADOS DE REQUERIMIENTO PARA LOS DISTINTOS CARGOS	170
3.2.1.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	179
CAPITULO IV.....	205
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	205

4.1 CONCLUSIONES	205
4.2 RECOMENDACIONES.....	208
BIBLIOGRAFÍA	209
ANEXOS	211



Yo, *MARÍA FERNANDA FARFAN RIERA*, autora de la tesis "ANÁLISIS DE PUESTOS Y DISEÑO DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LA EMPRESA ABRAHAM PAÑI CAJAMARCA CÍA. LTDA. PARA EL PERÍODO 2012-2013", reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de INGENIERA COMERCIAL. El uso que la Universidad de Cuenca hiciera de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autora.

Cuenca, Mayo de 2014

MARÍA FERNANDA FARFAN RIERA

C.I.: 0301648598



Universidad de Cuenca
Clausula de propiedad intelectual

Yo, *MARÍA FERNANDA FARFAN RIERA*, autora de la tesis "ANÁLISIS DE PUESTOS Y DISEÑO DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LA EMPRESA ABRAHAM PAÑI CAJAMARCA CÍA. LTDA. PARA EL PERÍODO 2012-2013", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, Mayo de 2014

MARÍA FERNANDA FARFAN RIERA

C.I.: 0301648598

AGRADECIMIENTO

En primer lugar daré gracias a Dios por brindarme el don de la vida, permitiéndome tener experiencias inolvidables. También a mis padres ya que sin ellos no hubiese logrado esta meta, pues me apoyaron moral, social y económicamente.

Un agradecimiento especial a la empresa “Abraham Pañi Cajamarca Cía. Ltda.”, que me facilitó la información necesaria para realizar este tema de investigación.

De igual manera agradezco a todos mis amigos por su apoyo incondicional, siempre dispuestos a darme una mano sin importar dificultad alguna.

Fernanda Farfán

DEDICATORIA

El siguiente proyecto quiero dedicárselo a mis padres, ya que me han brindado su apoyo incondicional convirtiéndose en el principal soporte para culminar mis estudios, ya que han luchado incansablemente para que logre convertirme en un personaje útil para la sociedad con una educación noble y digna. Además quiero dedicárselo a mi hija Daniela pues fue mi principal motivación y por quien he luchado día a día para brindarle lo mejor, ya que ser madre no significa solamente traer un hijo al mundo, es mucho más que eso, demanda responsabilidad, entrega y sacrificio.

Fernanda Farfán

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas se manejan y desenvuelven en un entorno cambiante, por lo que se ven en la necesidad de implementar un sistema de gestión de talento humano que les permita planificar, ejecutar y controlar el manejo eficiente de sus recursos. Considerando al capital humano como el factor principal dentro de toda organización.

Al considerar aspectos como los mencionados anteriormente el presente trabajo contempla académicamente cuatro capítulos:

En el primer capítulo contiene una breve reseña histórica de la empresa “Abraham Pañi Cajamarca Cía. Ltda.” la misma que será nuestro campo de estudio.

En el segundo capítulo, se realiza el análisis de la situación actual de como se maneja la empresa, junto con una propuesta para la elaboración de un manual de funciones que le permita una mejor gestión en el manejo del talento humano.

En el tercer capítulo se plantea el desarrollo de un diseño de evaluación de desempeño para la empresa, el cual permitirá conocer el desenvolvimiento actual del personal con el fin de hallar falencias que impiden una mejor eficiencia organizacional.

Finalmente en el cuarto capítulo se establecen las conclusiones que se obtuvieron al desarrollar el presente trabajo, así como las recomendaciones que aportan para conseguir mejores resultados a nivel organizacional

CAPITULO I

DESCRIPCIÓN INSTITUCIONAL

El campo de estudio es la empresa “Abraham Pañi Cajamarca Cía. Ltda.”, la cual lleva el nombre de su fundador el Ing. Abraham Pañi Cajamarca; la empresa a nivel nacional tiene mayor reconocimiento como “APC Tecnología”, es por ello que en lo posterior de este trabajo la trataremos y analizaremos con este renombre.

1.1 ANTECEDENTES

“APC Tecnología” es una empresa que comenzó hace 15 años en la parroquia de El Valle, como un centro pequeño de copiado, al ver una oportunidad de crecimiento su propietario el Ing. Abraham Pañi decidió mudar el local junto a la facultad de derecho de la Universidad Católica, es acá donde por el volumen de copias que realizaba la empresa, empieza a diversificar sus productos realizando levantamientos de texto, anillados, venta de papel y suministros en menor medida.

Luego de 5 años cuando se consigue capitalizar la empresa, de a poco se empiezan a reparar también las copadoras, vender sus partes y suministros para las mismas, ganando un importante segmento de mercado en la ciudad. Al estar relacionados con las copadoras, la gente y las empresas empezaron a buscar a APC Tecnología también por impresoras, suministros de impresoras y demás. Es gracias a Tecnomega, uno de los grandes mayoristas del país que vio el potencial de trabajo de la empresa y hace 10 años le propuso asistir a una feria tecnológica para venta de computadoras en el Centro de Exposiciones Cuenca en el parque industrial de la ciudad. Es en dicho evento donde gracias a una gran motivación por parte de los propietarios de la empresa se empieza a comercializar computadores ya en volúmenes grandes, este trabajo madura durante alrededor de unos 5 años más consolidado a APC

como uno de los líderes del mercado en la ciudad de Cuenca. Transcurriendo el 11avo año de vida de la empresa y debido a su organización y capacidad de crecimiento que vio en este caso la empresa HP, es que escogen a APC Tecnología para abrir una tienda exclusiva de la marca en la ciudad, lo que da nuevamente un impulso fuerte al crecimiento de la empresa y dando la pauta inicial para la apertura de más locales en la ciudad y fuera de ella. Al momento APC Tecnología cuenta con 4 locales en la ciudad de Cuenca y un segundo HP Store en la Ciudad de Machala, proyectando el crecimiento para los años siguientes a las principales ciudades del País como Quito y Guayaquil, además de la ciudad de Manta.

Entre los proyectos que se mantienen vigentes es la importación de líneas propias de accesorios y su futura comercialización a nivel nacional.

1.2 DIRECTRICES ESTRATÉGICAS

1.2.1 Misión

“Brindar a nuestros clientes productos tecnológicos e innovadores que contribuyan al desempeño y logro de sus gestiones diarias, generado los más altos índices de satisfacción al cliente al cumplir con sus expectativas y requerimientos”.

1.2.2 Visión

“Lograr posesionarse a nivel nacional, siendo la primera opción en el mercado tecnológico por la diversidad de soluciones integrales en tecnología que oferta, por la calidad en sus productos, servicios y atención personalizada”.

a) Situación Económica

La empresa inicio su actividad comercial y económica con un capital de \$400,00; el mismo que se ha venido manteniendo hasta la actualidad, pero que en este año se ha pensado reajustarlo considerando las leyes vigentes y el incremento estatutario.

Según información proporcionada por el administrador financiero, la empresa realiza una inversión anual de \$300.000,00. Sus ventas anuales son de \$3'500.000,00. La venta actual mensual en unidades es de 350 computadoras.

El objetivo de venta por vendedor es de \$18.000,00, valor considerado como base para comisionar, sin embargo la venta promedio por vendedor es de \$24.250,00.

El objetivo principal como empresa es alcanzar una venta anual de \$35'000.000,00, logrando así convertirse en la empresa más grande del país. Su crecimiento económico anual es del 23%.

b) Productos

El portafolio de productos que oferta APC Tecnología se ha ido conformando gracias a ciertas compañías proveedoras como HP, Toshiba, Genius, Epson, etc., que han confiado en la empresa y han proporcionado la distribución de sus marcas de productos con sus respectivas gamas, los cuales forman parte del portafolio actual. Esta ventaja es de gran beneficio para la empresa puesto que permite garantizar el producto y repuestos a sus clientes.

APC Tecnología se dedica a la importación y distribución de Computadoras, Laptops, Impresoras, Tecnología, Accesorios, Tintas, Escáner, Cámaras de Vigilancia, etc. Los productos que comercializa y servicios que presta APC Tecnología son alrededor de 1800 ítems.

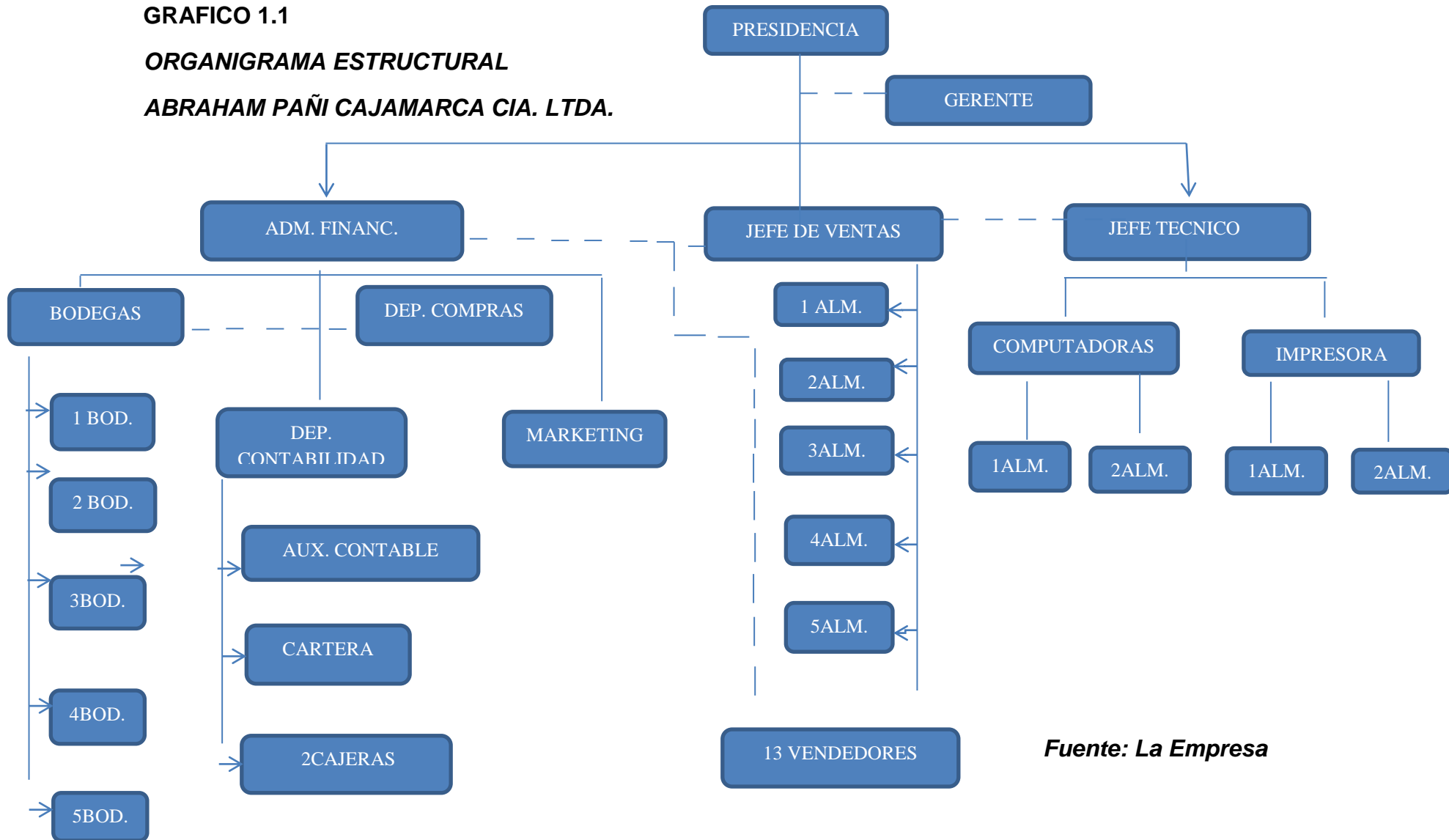
1.3 Estructura Organizacional

A través de la siguiente estructura organizativa la empresa puede mostrarse interna y externamente.

1.3.1 ORGANIGRAMA

El siguiente organigrama muestra la estructura de la empresa bajo la cual están laborando, las relaciones directas e indirectas entre cargos, así como las funciones de línea y staff (Ver Gráfico 1.1).

GRAFICO 1.1
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL
ABRAHAM PAÑI CAJAMARCA CIA. LTDA.



Fuente: La Empresa

1.4 DESCRIPCIÓN DEL MANEJO ACTUAL DEL PERSONAL

La empresa se encuentra representada por su propietario el Ing. Abraham Pañi Cajamarca; en los últimos años la empresa ha logrado conseguir un buen nivel de crecimiento, ajustándose a las necesidades del mercado en función a las exigencias de los diferentes clientes; las exigencias de mercado obligaron a organizar la estructura de la empresa a nivel de recursos tecnológicos, humanos, económicos y financieros. Cuya finalidad fundamental es la de tratar de satisfacer las necesidades de los clientes de forma eficiente y eficaz con el propósito exclusivo de que la relación cliente empresa sea de lo mejor.

Para alcanzar los objetivos comerciales la empresa se divide en tres niveles:

1. Operativo
2. Ejecutivo
3. Directivo

Los cargos que existen en la empresa se crearon de acuerdo a las necesidades y en función de su crecimiento, para cubrir la vacante la empresa opta por reclutar el mejor recurso humano necesario y calificado para cada puesto. Para que exista un correcto funcionamiento y una mayor fluidez en los procesos, la empresa ha distribuido su estructura administrativa en departamentos con el fin de garantizar su mejor funcionamiento.

La empresa cuenta con la siguiente distribución departamental:

1. Departamento Administrativo
2. Departamento de Contabilidad
3. Departamento Técnico
4. Departamento de Ventas
5. Departamento de Bodega

La empresa en la actualidad cuenta con 41 personas las mismas que están distribuidas de la siguiente manera (Ver Tabla 1.1):

TABLA 1.1

DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL POR DEPARTAMENTOS.

Departamentos	Nº de personas
Departamento administrativo	3
Departamento contabilidad	5
Departamento técnico	13
Departamento de ventas	12
Departamento de bodega y despacho	8
TOTAL	41

Autor: Fernanda Farfán

Fuente: La Empresa

En este capítulo se ha realizado la descripción de la empresa “APC Tecnología” y de su organización interna; en el siguiente capítulo se realizará un análisis de la situación actual del manejo de personal dentro de la empresa.

CAPITULO II

DESCRIPCIÓN SITUACIONAL ACTUAL DEL MANEJO DE PERSONAL

En este capítulo se planteará y definirá algunos conceptos básicos y claves, los mismos que se irán analizando conjuntamente con la situación actual en que se encuentra y maneja la empresa. Estos conceptos serán de gran utilidad para la elaboración del manual de funciones.

2.1 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

Según Martha Alles, el sistema de gestión de recursos humanos requiere de diversas herramientas que permitirían un mejor desarrollo de políticas y prácticas. Dentro de estas herramientas está el análisis y descripción de puestos. (ALLES, 2008)¹

2.1.1 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

El estudio se centrará en primera instancia en el primer punto como lo es el análisis y descripción de puestos de trabajo, puesto que bajo la teoría que propone Martha Alles no se puede realizar una buena gestión de talento humano, ni llevar a cabo eficazmente las actividades complementarias si no se parte de la base que es el análisis y descripción de puestos.

2.1.1.1 Definición de análisis de puestos de trabajo

Análisis de puestos es un proceso ordenado, que permite determinar las habilidades, conocimientos y requisitos necesarios que se exigen para desempeñar un cargo específico de una manera adecuada, y facilita la realización de otras actividades complementarias para un buen manejo de recursos humanos como: reclutamiento, selección y contratación de

¹ ALLES, M. (2008). Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. (Segunda ed.). Buenos Aires: GRANICA editorial.

personal, formación, evaluación de desempeño, remuneraciones y beneficios.

2.1.1.2 Reclutamiento, selección y contratación de personal

El reclutamiento y selección de personal debe realizarse en base al perfil requerido por el puesto. Para este proceso deben considerarse los costos en los que se incurrirán, canales a utilizar en la búsqueda, cuantas entrevistas y evaluaciones para armar una carpeta con los finalistas.

2.1.1.3 Formación

Su función principal es el lograr que las personas realicen de mejor manera sus tareas. Lo que se busca es que el capital intelectual de la empresa este actualizado en base a los constantes cambios e innovaciones a nivel mundial. Al momento de realizar capacitaciones y entrenamientos estas deben estar en relación con el puesto, visión, misión y valores de la empresa de tal manera que esta actividad contribuya al desempeño general de la empresa convirtiéndose en un valor estratégico diferenciándolas marcadamente de otras organizaciones.

2.1.1.4 Evaluación de desempeño

Es un instrumento que permite gerenciar, dirigir y supervisar al personal. Permite determinar si los empleados están realizando sus actividades correctamente, manteniendo una buena comunicación en donde se dé a conocer cuáles son los requerimientos a cumplir y como se los debe realizar. A través de este instrumento se puede contribuir al desarrollo personal y profesional, a mejorar los resultados y al correcto aprovechamiento de los recursos humanos.

2.1.1.5 Remuneraciones y beneficios

Hace referencia al valor monetario que se entrega a los empleados en reconocimiento de su desempeño. Estas compensaciones pueden ser de monto fijo o compensaciones variables.

El proceso para determinar las compensaciones requiere de un estudio y análisis profundo siendo el más complejo y difícil del área de recursos humanos. (ALLES, 2008)²

2.1.2 ANÁLISIS ACTUAL DEL MANEJO DE TALENTO HUMANO EN “APC TECNOLOGIA”

APC Tecnología actualmente no cuentan con un manual de funciones que establezca perfiles para cada cargo y que sirva como base para realizar el reclutamiento, selección y contratación de personal.

Reclutamiento, selección y contratación de personal.

La empresa al no contar con un perfil para cada cargo no permite que se maneje correctamente al personal y dificulta el desarrollo de otras actividades complementarias como lo son los planes de carrera, evaluación de desempeño, remuneración y beneficios, etc.

En la actualidad la persona encargada del reclutamiento y selección de personal en la empresa es el gerente general, utilizando para ello las siguientes estrategias.

- Publicación de las plazas de trabajo en la red de socio empleo del Ministerio de Relaciones Laborales.
- Publicación de las plazas de trabajo en la prensa.

² ALLES, M. (2008). Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. (Segunda ed.). Buenos Aires: GRANICA editorial.

- Referencias internas.

En el proceso de selección se considera el nivel de instrucción (como mínimo bachiller y conocimiento en el área a laborar) como principales requisitos.

Posteriormente a la selección se realiza la convocatoria para realizar las pruebas y entrevistas necesarias a los postulantes escogidos la cual será realizada por el gerente general; al no tener claramente definido un perfil para cada cargo los factores a considerar son la experticia que posee, nivel de instrucción, desenvolvimiento y el nivel de conocimiento que pose (ejemplo: los conocimientos a considerar para el puesto de vendedor, es el conocimiento en computadoras, impresoras y equipos tecnológicos, etc. Estos factores dependen de la vacante a ocupar).

Una vez cumplido el proceso de entrevistas, se selecciona a la persona considerada como idónea para desempeñar el cargo y se lo pone a prueba durante dos días con el fin de observar su desenvolvimiento; si la persona seleccionada responde favorablemente a lo requerido, se procede a la contratación, visto bueno y aprobación que la realiza el gerente general, con quién se efectúa un contrato de trabajo de acuerdo a las leyes vigentes del Ministerio de Relaciones Laborales.

Formación: Ante la carencia de un programa de capacitación formal de la empresa, existe una difusión de conocimientos de manera interna, es decir, los empleados que poseen mayor conocimiento en ciertos temas transmiten al resto de empleados. Sin embargo la empresa actualmente ha implementado una estrategia que permite a los trabajadores buscar alternativas de capacitación, misma que se implementa de la siguiente manera: Si los empleados desean asistir a un curso que esté relacionado a la función que desempeñan, la empresa les concede los permisos para asistir e incurre en los gastos del curso.

Evaluación de desempeño: en la empresa durante toda su actividad no se ha realizado ningún tipo de evaluación de desempeño al personal.

Remuneraciones y beneficios: la empresa remunera a sus empleados de acuerdo a los salarios mínimos sectoriales del Ministerio de Relaciones Laborales.

El sueldo que perciben la mayoría de los empleados es el salario básico unificado de \$340.00, pero los vendedores y técnicos perciben el salario de acuerdo a lo estipulado por la ley siendo de \$348,81 para vendedores y de \$356.38 para técnicos.

La empresa a más del sueldo mensual que entrega a sus empleados, les cancela horas extras y comisiones; las comisiones son valores asignados por el gerente general.

Las comisiones son entregadas a vendedores y técnicos en computadoras e impresoras, éstas varían dependiendo del monto en dólares de los trabajos que realicen.

BASES PARA COMISIONAR

Vendedores:

MONTO EN DOLARES	%
\$31.000,00	1.00
\$38.500,00	1.25
\$46.000,00 o más	1.50

Técnicos en impresoras:

MONTO EN DOLARES	%
\$550,00	10
\$650,00	14
\$750,00	16
\$850,00	18
\$950,00 o más	20

Técnicos en computadoras:

MONTO EN DOLARES	%
\$600,00	10
\$700,00	12
\$800,00	15
\$900,00	18
\$1000,00 o más	20

El pago de sueldos a los empleados los realiza la gerente general mediante transferencias a bancos y cooperativas.

2.1.3 UTILIDAD DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

TABLA 2.1
BENEFICIOS DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

Organización	Recursos Humanos	Empleados
Conocer el desenvolvimiento interno de la empresa	Seleccionar a la persona idónea para el cargo	Permite conocer las responsabilidades y funciones de su puesto de trabajo
Desarrollar iniciativas y decisiones que le permitan mejorar e incrementar el desarrollo organizacional.	Brindar información sobre las exigencias y obligaciones del puesto	Es útil para poder auto capacitarse
Da lugar a la descentralización del control	Asignar responsabilidades sin repetirlas	Permite desempeñar de mejor manera su cargo.
Descentraliza la toma de decisiones	Facilita el desarrollo de procedimientos para mejorar el desempeño	
	Determinar factores que inciden en el individuo y su comportamiento	
	Permite desarrollar una evaluación de desempeño	

Fuente: Carrasco, J. (Enero- Marzo de 2009). Revista electrónica CEMCI.

2.2 PROCESO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN PARA EL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS PARA “APC TECNOLOGÍA”

2.2.1 METODOLOGÍA UTILIZADA PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para la elaboración del perfil de puesto para los distintos cargos de la empresa, se aplicó la metodología de valuación de puntos por factor. Este método se ha escogido considerando la estructura de la empresa y debido a que por su tamaño nos permite interactuar de mejor manera con los empleados de tal manera que la información obtenida sea la más objetiva posible.

Esta metodología consiste en listar todas las actividades a realizar en un cargo e irlas valorando dependiendo de las características de ellas, las cuales van a variar dependiendo de la frecuencia con que se realiza, de su impacto en la organización y complejidad de la actividad, de tal manera que una actividad se diferencie de otra por su complejidad, convirtiéndose éstas en las actividades específicas y principales a realizar en el cargo.

La siguiente tabla (Ver Tabla 2.2) es el formato que se utilizará para enlistar todas las actividades del cargo, y posteriormente valorarlas para determinar las actividades esenciales:

TABLA 2.2

LISTADO DE ACTIVIDADES

Liste todas las actividades del puesto	F	CE	CM	TOTAL
1				1
2				2
n.				n

Fuente: Dolan, S. Jackson, S. Valle, R. y Schuler, R., 2007. La Gestión de los Recursos Humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación (Tercera ed.). España: MC GRAW HILL.

Factores de valoración para las actividades: estos factores permitirán establecer las diferencias lógicas entre las diferentes actividades:

F: hace referencia a la frecuencia en que se realiza una determinada actividad.

CE: hace referencia al grado de consecuencia al no realizar la actividad o al realizarla erróneamente.

CM: hace referencia al grado de complejidad de la actividad.

Una vez enlistadas todas las actividades, se valorarán de acuerdo a un grado de calificación los cuales se han definido de tal manera que cada grado manifieste un poco más de frecuencia, importancia y dificultad que el anterior.

La siguiente tabla (Ver tabla 2.3) muestra los grados con los cuáles se calificará cada factor, los mismos que van del 1 al 5 con distintos criterios:

TABLA 2.3
GRADACIÓN DE FACTORES

Grado	FRECUENCIA	Consecuencia de los errores	DIFICULTAD
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Puede afectar a toda la	Muy difícil
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar a procesos o	Difícil
3	Al menos una vez cada quince	Consecuencias considerables: pueden	Moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias de menos magnitud: Afectan la ejecución de otras actividades que	Fácil
1	Otro (bimestral, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias menores, fácilmente controlable	Tarea muy difícil de ejecutar en comparación con

Fuente: Dolan, S. Jackson, S. Valle, R. y Schuler, R., 2007. La Gestión de los Recursos Humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación (Tercera ed.). España: MC GRAW HILL.

Una vez que se haya enlistado y generado un valor por factor para cada actividad, se realiza una valoración total de todos los factores por actividad, aplicando la siguiente fórmula:

- ❖ La fórmula de cálculo para determinar las actividades esenciales es la siguiente:

$$\text{TOTAL} = \text{Frecuencia} + (\text{Consecuencia} \times \text{Complejidad})$$

Aquellas actividades que tengan el mayor puntaje o valoración, son las actividades esenciales que deben considerarse para cada cargo. El valor total que se ha determinado como mínimo para escoger las actividades específicas es de 17 puntos que es un valor intermedio a 30 que es el valor máximo con que puede valorarse una actividad. Aquellas actividades con una calificación total mayor a 17 puntos se las marcará con color para su diferenciación.

Una vez determinadas las actividades esenciales se realizará una nueva tabla en donde se determinarán: los conocimientos requeridos para realizar cada actividad, si al realizar la actividad mantiene contacto con personas (P), cosas (C) o datos (D), las destrezas requeridas y otras competencias.

Las destrezas se han definido en base al Diccionario de Competencias escrito por Martha Alles. Las mismas que fueron seleccionadas tomando en cuenta el propósito y el objetivo a conseguir con el desempeño de cada cargo, y el nivel jerárquico dentro de la organización; determinando así las competencias requeridas en cada actividad para alcanzarlas con eficiencia (Ver ANEXO 1).

Posteriormente a este proceso se elabora una tabla final para diseñar el perfil del cargo, en donde constarán los conocimientos requeridos para cada cargo, las destrezas requeridas y otras competencias complementarias. El mismo que será el Perfil de competencias para cada cargo.

2.2.2 APLICACIÓN DEL MÉTODO DE VALUACIÓN DE PUNTOS POR FACTOR

Para la aplicación del método de valuación de punto por factor primero se ha designado un panel de expertos el cual está conformado por la persona que desempeña el cargo en donde se ha escogido al azar un representante por cargo, el encargado de supervisar el cargo y la persona coordinadora.

Los cargos a los cuales se aplicará esta metodología son: vendedor, técnico en computadores, técnico en impresoras, auxiliar de bodega, chofer, guardia de seguridad, auxiliar de limpieza, recepcionista, cajera, asistente de cartera, auxiliar contable, control de inventario, encargado de ventas, encargado de bodega y compras, encargado de servicio técnico, encargado de contabilidad, encargado de garantía, encargado del control de recursos humanos, gerente general, presidente.

➤ ANÁLISIS DEL CARGO DE VENDEDOR:

Las personas que ayudaron a determinar las actividades explícitas del cargo, las valoraciones, conocimientos, destrezas y competencias del vendedor son:

Vendedor: Sr. Fernando Bermeo.

Encargado del área de ventas: Sr. Emilio Sarmiento.

Coordinadora: Srta. Fernanda Farfán

La siguiente tabla (Ver tabla 2.4) muestra todas las actividades que se realizan en el cargo de vendedor con sus respectivas valoraciones las cuales fueron asignadas dependiendo de la frecuencia con las que se realizan, consecuencia de error y complejidad de la actividad: las celdas marcadas de color “lila” representan las actividades específicas de cada cargo.

TABLA 2.4

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PUESTO DE VENDEDOR

CARGO: Vendedor					
Nº	Descripción de actividades	F	CE	CM	TOTAL
1	Ventas de accesorios	5	2	4	13
2	Venta de computadores	5	2	4	13
3	Venta de sistemas de vigilancia	5	2	4	13
4	Ventas de impresoras	5	2	4	13
5	Ventas de telecomunicaciones	5	2	4	13
6	Asesoramiento a clientes finales	5	3	4	17
7	Asesoramiento a clientes corporativos	5	5	5	30
8	Visitas programadas	3	2	4	11
9	Entrega de mercadería	5	3	3	14
10	Reporte de cartera semanal	4	5	3	19
11	Cobros	5	3	3	14
12	Reporte de ventas diarias	5	2	1	7
13	Elaboración de listas de precios	3	5	4	23
14	Publicación de listas de precios	3	3	2	9
15	Realización de cursos de capacitación	2	2	3	8
16	Asistencia a lanzamientos	2	2	3	8
17	Realización de cotizaciones	5	3	4	17
18	Envío de reportes de cotizaciones	5	5	4	25
19	Envío de reportes de visitas	4	3	2	10
20	Elaboración de certificados a clientes	2	4	2	10
21	Trabajo en compras públicas	5	5	5	30
22	Apertura de mercado vía telefónica	5	2	2	9
23	Elaboración de rutas de entrega	5	4	1	9
24	Presentación de productos en redes sociales	5	2	1	7

25	Coordinación con servicio técnico	5	4	1	9
26	Envío de garantías	4	4	3	16
27	Registro de productos faltantes	5	3	1	8
28	Elaboración de cartas de presentación	1	3	1	4
		TOTAL			379

Análisis:

En la tabla anterior de todas las actividades se puede determinar las siguientes actividades como esenciales siendo las que mayor puntaje tienen:

- Asesoramiento a clientes finales que obtuvo un puntaje de 17.
- Asesoramiento a clientes corporativos que obtuvo un puntaje de 30.
- Reporte de cartera semanal que obtuvo un puntaje de 19.
- Elaboración de listas de precios de los productos que obtuvo un puntaje de 23.
- Realizar cotizaciones de productos que obtuvo un puntaje de 17.
- Enviar el reporte de cotizaciones que obtuvo un puntaje de 25.
- Trabajar en compras públicas que obtuvo un puntaje de 30.

Las actividades para el cargo de vendedor tienen una valoración total de 379 puntos, pero las 7 actividades esenciales las cuales tienen un valor de entre 17 y 30 puntos dan un total de 161 puntos.

En la siguiente tabla (Ver tabla 2.5) se muestran las actividades esenciales para el cargo de vendedor, en donde también se determinarán los conocimientos requeridos, la relación con personas, cosas o datos, las destrezas y otras competencias.

Las competencias requeridas para cada actividad se han seleccionado considerando que el cargo de vendedor en un nivel intermedio, y que sus actividades se relacionan directamente con personas y que su objetivo

principal es el asesoramiento a los clientes para dar garantía del producto que oferta.

TABLA 2.5

**ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DEL PUESTO
DE VENDEDOR**

ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DEL PUESTO DE VENDEDOR				
CARGO: Vendedor				
Actividades específicas	Conocimientos	P/C/D	Destrezas	Otras competencias
Asesoramiento a clientes finales	<p>Conocimiento en productos tecnológicos</p> <p>Conocimiento en servicio al cliente</p> <p>Conocimiento en relaciones humanas</p> <p>Conocimiento en ventas</p>	P	<p>Profundidad en el conocimiento de los productos</p> <p>Orientación a los resultados</p> <p>Orientación al cliente</p> <p>Comunicación</p> <p>Credibilidad técnica</p> <p>Iniciativa</p> <p>Temple</p>	<p>Conocimiento en equipos tecnológicos</p> <p>Relaciones humanas</p> <p>Persuasión</p> <p>Facilidad de palabra</p>
Asesoramiento a clientes corporativos	<p>Conocimiento en productos tecnológicos</p> <p>Conocimiento en servicio al cliente</p> <p>Conocimiento en relaciones humanas</p> <p>Conocimiento en ventas</p>	P	<p>Profundidad en el conocimiento de los productos</p> <p>Orientación a los resultados</p> <p>Orientación al cliente</p> <p>Comunicación</p> <p>Credibilidad técnica</p>	<p>Conocimiento en equipos tecnológicos</p> <p>Relaciones humanas</p> <p>Persuasión</p> <p>Facilidad de palabra</p> <p>Compromiso</p>

			Iniciativa Temple Manejo de relaciones de negocios	
Reporte de cartera semanal	Conocimiento en escritura y cálculo	D	Responsabilidad Preocupación por el orden y la claridad	Calidad de trabajo Iniciativa
Elaboración de listas de precios	Conocimiento en productos tecnológicos Conocimiento en escritura y cálculo	D	Comunicación Aprendizaje continuo Búsqueda de información Responsabilidad Preocupación por el orden y la claridad Orientación a los resultados	Conocimiento en equipos tecnológicos Iniciativa Calidad de trabajo Ética Sencillez
Realización de cotizaciones	Conocimiento en productos tecnológicos Conocimiento en escritura, lectura y cálculo	D	Profundidad en el conocimiento de los productos Orientación a los resultados Orientación al cliente Comunicación Capacidad de planificación y organización Búsqueda de información	Conocimiento en equipos tecnológicos Iniciativa Calidad de trabajo Ética Sencillez

			Responsabilidad	
Envío de reportes de cotizaciones	Conocimiento en herramientas informáticas	D	Responsabilidad	Iniciativa
			Preocupación por el orden y la claridad	Calidad de trabajo
Trabajo en compras públicas	Conocimiento en productos tecnológicos Conocimiento en compras públicas Conocimiento en servicio al cliente Conocimiento en relaciones humanas Inglés básico	P/D	Profundidad en el conocimiento de los productos Negociación Comunicación Aprendizaje continuo Credibilidad técnica Capacidad de planificación y organización Iniciativa Manejo de relaciones de negocios Confianza en sí mismo Desarrollo de las relaciones Preocupación por el orden y la claridad	Calidad de trabajo Orientación a resultados Ética Prudencia Conciencia organizacional Iniciativa Sencillez

Una vez que se han determinado los conocimientos, destrezas y otras competencias requeridas para el cargo, se realiza la tabla (Ver tabla 2.6) donde se resume su contenido definiendo el perfil de competencias que se ha diseñado para el cargo de vendedor de la empresa APC Tecnología, en donde se expresa los conocimientos, las destrezas y competencias requeridas para desempeñar el cargo.

TABLA 2.6
PERFIL DE COMPETENCIAS PARA EL CARGO DE VENDEDOR

PERFIL PARA VENDEDOR		
Conocimientos académicos	Destrezas requeridas	Otras competencias
Instrucción superior en sistemas informáticos, con conocimiento en ventas.	<p>Profundidad en el conocimiento de los productos</p> <p>Orientación a los resultados</p> <p>Orientación al cliente</p> <p>Comunicación</p> <p>Credibilidad técnica</p> <p>Iniciativa</p> <p>Temple</p> <p>Manejo de relaciones de negocios</p> <p>Responsabilidad</p> <p>Preocupación por el orden y la claridad</p> <p>Aprendizaje continuo</p> <p>Búsqueda de información</p> <p>Capacidad de planificar y organizar</p> <p>Desarrollo de relaciones</p>	<p>Conocimiento en equipos tecnológicos</p> <p>Relaciones humanas</p> <p>Persuasión</p> <p>Facilidad de palabra</p> <p>Compromiso</p> <p>Calidad de trabajo</p> <p>Ética</p> <p>Sencillez</p> <p>Prudencia</p> <p>Conciencia organizacional</p> <p>Confianza en sí mismo</p>

ANÁLISIS DEL CARGO DE TÉCNICO EN COMPUTADORES:

Las personas que ayudaron a determinar las actividades explícitas del cargo, las valoraciones, conocimientos, destrezas y competencias del técnico en computadores son:

Técnico en computadores: Sr. Javier Chapa.

Encargado del área de servicio técnico: Sr. Mauro Pañi.

Coordinadora: Srta. Fernanda Farfán

La siguiente tabla (Ver tabla 2.7) muestra todas las actividades que se realizan en el cargo de técnico en computadores con sus respectivas valoraciones las cuales fueron asignadas dependiendo de la frecuencia con las que se realizan, consecuencia de error y complejidad de la actividad:

TABLA 2.7
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PUESTO DE TÉCNICO EN
COMPUTADORES

CARGO: Técnico en computadoras					
Nº	Descripción de actividades	F	CE	CM	TOTAL
1	Reparación de software	5	3	4	17
2	Mantenimiento de software	5	3	4	17
3	Instalación de software	5	3	4	17
4	Reparación de hardware	5	3	4	17
5	Mantenimiento de hardware	5	3	4	17
6	Instalación de hardware	5	3	4	17
7	Reparación de redes y periféricos	4	3	3	13
8	Mantenimiento de redes y periféricos	4	3	3	13
9	Instalación de redes y periféricos	4	3	3	13
10	Limpieza de computadores	5	3	3	14
11	Reseteo de computadores	5	3	3	14
12	Configuración del sistema de computadores	5	3	4	17
13	Sopletear y lubricar ventiladores	5	3	3	14
14	Instalar cámaras de seguridad	4	3	3	13
15	Instalar programas a computadores	5	3	3	14
16	Ensamblar computadores	5	3	3	14
17	Depurar ordenes de servicio que se generan por cada equipo	5	2	3	11
18	Reparación de equipos de computación	5	3	4	17

1 9	Formatear computadores	5	3	4	17
2 0	Mantenimiento preventivo	5	3	2	11
2 1	Limpieza del puesto de trabajo	5	3	1	8
2 2	Cambio de repuestos	5	3	3	14
2 3	Reinstalación de sistema operativo	5	3	4	17
2 4	Respaldar información	5	3	4	17
2 5	Instalación de antivirus	5	3	2	11
2 6	Realizar el reporte de actividades	5	4	3	17
		TOTAL			381

Análisis:

En la tabla anterior de todas las actividades se puede determinar las siguientes actividades como esenciales:

- Reparación de software que obtuvo un puntaje de 17.
- Mantenimiento de software que obtuvo un puntaje de 17.
- Instalación de software que obtuvo un puntaje de 17.
- Reparación de hardware que obtuvo un puntaje de 17.
- Mantenimiento de hardware que obtuvo un puntaje de 17.
- Instalación de hardware que obtuvo un puntaje de 17.
- Configuración del sistema de computadores que obtuvo un puntaje de 17.
- Reparación de equipos de computación que obtuvo un puntaje de 17.
- Formatear computadores que obtuvo un puntaje de 17.
- Reinstalación del sistema operativo con un puntaje de 17.
- Respaldar información con un puntaje de 17.
- Realizar el reporte de actividades con un puntaje de 17.

Las actividades para el cargo de técnico de computadores tienen una valoración total de 381 puntos, pero las 12 actividades esenciales las cuales tienen un valor de 17 puntos dan un total de 204 puntos.

En la siguiente tabla (Ver tabla 2.8) se muestran las actividades esenciales para el cargo de técnico en computadores, en donde también se determinarán los conocimientos requeridos, la relación con personas, cosas o datos, las destrezas y otras competencias.

Las competencias requeridas para cada actividad se han seleccionado considerando que el cargo de técnico en computadores en un nivel intermedio, y que sus actividades se relacionan directamente con cosas en donde prevalece la mano de obra, así como su objetivo principal que es garantizar el soporte técnico pos venta a los clientes.

TABLA 2.8

**ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DEL PUESTO
DE TÉCNICO EN COMPUTADORES**

ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DEL PUESTO DE TÉCNICO EN COMPUTADORES				
CARGO: Técnico en computadoras				
Actividades específicas	Conocimientos	P/C/D	Competencias	Otras competencias
Reparación y mantenimiento de software, hardware	Conocimiento en el funcionamiento de los dispositivos internos del computador Conocimiento en servicio al cliente Inglés intermedio	C	Profundidad en el conocimiento de los productos Orientación a los resultados Pensamiento analítico	Compromiso Ética Prudencia

			Habilidad analítica	Perseverancia
			Preocupación por el orden y la claridad	Iniciativa
			Análisis de operaciones	
			Manejo de recursos materiales	
			Instalación y comprobación	
			Productividad	Agudeza visual y auditiva
Configuración y reinstalación del sistema operativo	Conocer y manejar los diferentes tipos de sistemas operativos de un computador Conocer los programas a instalar en los equipos Inglés intermedio	C	Profundidad en el conocimiento de los productos	Compromiso
			Orientación a los resultados	Prudencia
			Instalación y comprobación	
			Análisis de operaciones	
			Pensamiento analítico	Perseverancia
			Productividad	Iniciativa
Reparación de equipos de computación, formateo, respaldar información.	Conocimiento en el funcionamiento de los dispositivos internos del computador	C	Profundidad en el conocimiento de los productos	Compromiso

	Conocer y manejar los diferentes tipos de sistemas operativos de un computador		Orientación a los resultados Manejo de recursos materiales Instalación y comprobación Análisis de operaciones Pensamiento analítico Habilidad analítica Preocupación por el orden y la claridad	Ética Prudencia Perseverancia Iniciativa
Realizar el reporte de actividades	Conocimiento en herramientas informáticas Conocimiento en escritura, lectura y cálculo	D	Productividad Profundidad en el conocimiento de los productos Orientación a los resultados Preocupación por el orden y la claridad	Agudeza visual y auditiva Responsabilidad Iniciativa Sencillez

Una vez que se han determinado los conocimientos, destrezas y otras competencias requeridas para el cargo, se realiza la tabla (Ver tabla 2.9) donde se resume su contenido definiendo el perfil de competencias que se ha diseñado para el cargo de técnico en computadoras de la empresa APC Tecnología, en donde se expresa los conocimientos, las destrezas y competencias requeridas para desempeñar el cargo.

TABLA 2.9

**PERFIL DE COMPETENCIAS PARA EL CARGO TÉCNICO EN
COMPUTADORES**

PERFIL PARA TÉCNICO EN COMPUTADORES		
Conocimientos académicos	Destrezas requeridas	Otras competencias
Instrucción superior en sistemas.	Profundidad en el conocimiento de los productos	Compromiso
	Orientación a los resultados Pensamiento analítico Habilidad analítica Preocupación por el orden y la claridad Análisis de operaciones	Ética Prudencia Perseverancia Iniciativa Agudeza visual y auditiva
	Manejo de recursos materiales Instalación y comprobación Productividad	Responsabilidad Sencillez

ANÁLISIS DEL CARGO DE TÉCNICO EN IMPRESORAS Y COPIADORAS

Las personas que ayudaron a determinar las actividades explícitas del cargo, las valoraciones, conocimientos, destrezas y competencias del técnico en impresoras y copadoras son:

Técnico en impresoras y copadoras: Sr. Nilxon Singri.

Encargado del área de servicio técnico: Sr. Mauro Pañi.

Coordinadora: Srta. Fernanda Farfán

La siguiente tabla (Ver tabla 2.10) muestra todas las actividades que se realizan en el cargo de técnico en impresoras con sus respectivas valoraciones las cuales fueron asignadas dependiendo de la frecuencia con las que se realizan, consecuencia de error y complejidad de la actividad:

TABLA 2.10

**DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PUESTO DE TÉCNICO EN
IMPRESORAS Y COPIADORAS**

CARGO: Técnico en impresoras y copadoras					
Nº	Descripción de actividades	F	CE	CM	TOTAL
1	Recarga de toners	5	3	2	11
2	Recarga de cartuchos	5	3		5
3	Reparación de proyectores	4	3	4	16
4	Reparación de fax	4	3	4	16
5	Reparación de ups	4	3	4	16
6	Reparación de scanner	4	3	4	16
7	Dar servicio técnico a impresoras	5	3	4	17
8	Dar servicio técnico a copadoras	5	3	4	17
9	Mantenimiento de copadoras	4	3	2	10
10	Mantenimiento de impresoras	5	3	2	11
11	Cambio y ensamblaje de piezas	5	3	4	17
12	Limpieza cartuchos	5	3	2	11
13	Limpieza de inyectores	5	3	2	11
14	Limpieza de cabezales	5	3	2	11
15	Realizar el reporte de actividades	5	4	3	17
		TOTAL			202

Análisis:

En la tabla anterior de todas las actividades se puede determinar las siguientes actividades como esenciales siendo las que mayor puntaje tienen:

- Dar servicio técnico a impresoras que obtuvo un puntaje de 17.
- Dar servicio técnico a copadoras que obtuvo un puntaje de 17.
- Cambiar y ensamblar piezas que obtuvo un puntaje de 17.
- Realizar el reporte de actividades con un puntaje de 17.

Las actividades para el cargo de técnico de impresoras y copiadoras tienen una valoración total de 202 puntos, pero las 4 actividades esenciales las cuales tienen un valor de 17 puntos dan un total de 68 puntos.

En la siguiente tabla (Ver tabla 2.11) se muestran las actividades esenciales para el cargo de técnico en impresoras y copiadoras, en donde también se determinarán los conocimientos requeridos, la relación con personas, cosas o datos, las destrezas y otras competencias.

Las competencias requeridas para cada actividad se han seleccionado considerando que el cargo de técnico en impresoras y copiadoras en un nivel intermedio, y que sus actividades se relacionan directamente con cosas en donde prevalece la mano de obra y en alcanzar su objetivo principal que es el de dar servicio técnico a impresoras y copiadoras.

TABLA 2.11

**ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DEL PUESTO
DE TÉCNICO EN IMPRESORAS Y COPIADORAS**

ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DEL PUESTO DE TÉCNICO EN IMPRESORAS Y COPIADORAS				
CARGO: Técnico en impresoras y copadoras				
Actividades específicas	Conocimientos	P/C/D	Competencias	Otras competencias
Dar servicio técnico a impresoras	Conocer el funcionamiento interno de una impresora Detectar las principales fallas del equipo Conocimiento en servicio al cliente Inglés intermedio	C	Profundidad en el conocimiento de productos Orientación a resultados Manejo de recursos materiales Análisis de operaciones Instalación y comprobación Credibilidad técnica Pensamiento analítico Preocupación por el orden y la claridad Productividad	Compromiso Tolerancia a la presión Agudeza visual y auditiva Iniciativa Coordinación tacto – visual
Dar servicio técnico a copadoras	Conocer el funcionamiento interno de una copadora Detectar las principales fallas del	C	Profundidad en el conocimiento de productos Orientación a resultados	Compromiso Tolerancia a la presión

	equipo			
	Conocimiento en servicio al cliente		Manejo de recursos materiales	
	Inglés intermedio		Análisis de operaciones Instalación y comprobación Credibilidad técnica Pensamiento analítico Preocupación por el orden y la claridad Productividad	Agudeza visual y auditiva Iniciativa Coordinación tacto – visual
Cambio y ensamblaje de piezas	Conocer las partes y piezas del equipo Saber desarmar el equipo	C	Profundidad en el conocimiento de productos Orientación a resultados Habilidad analítica Iniciativa - autonomía Manejo de recursos materiales Instalación y comprobación Innovación Productividad	Coordinación tacto – visual Agudeza visual y auditiva Iniciativa Compromiso
Realizar el reporte de actividades	Conocimiento en herramientas informáticas Conocimiento en escritura, lectura y cálculo	D	Profundidad en el conocimiento de los productos Orientación a los resultados Preocupación por el orden y la	Responsabilidad Iniciativa Sencillez

			claridad	
--	--	--	----------	--

Una vez que se han determinado los conocimientos, destrezas y otras competencias requeridas para el cargo, se realiza la tabla (Ver tabla 2.12) donde se resume su contenido definiendo el perfil de competencias que se ha diseñado para el cargo de técnico en impresoras y copiadoras de la empresa APC Tecnología, en donde se expresa los conocimientos, las destrezas y competencias requeridas para desempeñar el cargo.

TABLA 2.12
PERFIL DE COMPETENCIAS PARA EL CARGO TÉCNICO EN
IMPRESORAS Y COPIADORAS

PERFIL PARA TÉCNICO EN IMPRESORAS Y COPIADORAS		
Conocimientos académicos	Destrezas requeridas	Otras competencias
Técnico en electrónica y electricidad.	Profundidad en el conocimiento de productos	Compromiso
	Orientación a resultados	Tolerancia a la presión
	Manejo de recursos materiales	Responsabilidad
	Análisis de operaciones	Iniciativa
	Instalación y comprobación	Sencillez
	Credibilidad técnica	Agudeza visual y auditiva
	Pensamiento analítico	Iniciativa
	Preocupación por el orden y la claridad	Coordinación tacto – visual
	Productividad	
	Habilidad analítica	
	Iniciativa - autonomía	
	Innovación	

ANÁLISIS DEL CARGO DE AUXILIAR DE BODEGA

Las personas que ayudaron a determinar las actividades explícitas del cargo, las valoraciones, conocimientos, destrezas y competencias del auxiliar de bodega son:

Auxiliar de bodega: Sra. Carmen Mendieta.

Encargada del área de bodega y compras: Sra. Karina Cárdenas.

Coordinadora: Srta. Fernanda Farfán

La siguiente tabla (Ver tabla 2.13) muestra todas las actividades que se realizan en el cargo de auxiliar de bodega con sus respectivas valoraciones las cuales fueron asignadas dependiendo de la frecuencia con la que se realizan, consecuencia de error y complejidad de la actividad:

TABLA 2.13

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PUESTO DE AUXILIAR DE BODEGA

CARGO: Auxiliar de bodega					
Nº	Descripción de actividades	F	C E	C M	TOT AL
1	Compra de consumibles	4	3	3	13
2	Recibir mercadería	5	4	3	17
3	Revisar la mercadería y sus series	5	4	3	17
4	En caso de faltante llamar a proveedores para respectivos arreglos	3	3	4	15
5	Ingresar al sistema la mercadería	5	4	3	17
6	Arreglar bodega	5	2	1	7
7	Sacar precios para revisión	5	2	2	9
8	Revisar pedidos desde las diferentes sucursales	5	4	3	17

9	Despacho de mercadería a las diferentes sucursales	5	4	3	17
10	Despachar la mercadería a clientes	5	3	4	17
11	Revisar el stock en la bodega del Millenium Plaza	5	4	3	17
12	Entregar series de productos para facturación	5	3	2	11
13	Mover, acomodar y ordenar la mercadería en las vitrinas de exhibición	5	2	2	9
14	Revisar que los productos tengan su precio	5	2	2	9
15	Realizar el inventario de mercadería	5	4	4	21
16	Limpiar las vitrinas de exhibición	5	2	1	7
17	Colaborar en abrir el local	5	2	1	7
18	Revisar precios facturados	5	3	4	17
19	Ordenar y archivar facturas	5	2	2	9
20	Mandar a preparar las maquinas a servicio técnico para la venta	5	3	3	14
21	Devolución de transferencias de vendedores al sistema	5	3	2	11
22	Devolución de mercadería manual de productos despachados	5	3	3	14
23	Despacho a vendedores y técnicos	5	3	4	17
24	Encender y apagar los exhibidores	5	2	1	7
25	Hacer firmar créditos de clientes a sus respectivos vendedores	5	3	1	8
26	Realizar el reporte de inventarios	5	4	4	21
27	Autorizar anulación de facturas por cambio, devoluciones o garantías	5	3	3	14
28	Enviar equipos a garantías	4	3	3	13
		TOTAL			372

Análisis:

En la tabla anterior de todas las actividades se puede determinar las siguientes actividades como esenciales siendo las que mayor puntaje tienen:

- Recibir mercadería que obtuvo un puntaje de 17.
- Revisar la mercadería y sus series que obtuvo un puntaje de 17.
- Ingresar al sistema la mercadería que obtuvo un puntaje de 17.
- Revisar pedidos desde las diferentes sucursales que obtuvo un puntaje de 17.
- Despacho de mercadería a las diferentes sucursales que obtuvo un puntaje de 17.
- Despachar mercadería a los clientes que obtuvo un puntaje de 17.
- Revisar el stock en la bodega del Millenium Plaza que obtuvo un puntaje de 17.
- Revisar precios facturados que obtuvo un puntaje de 17.
- Despacho de mercadería a vendedores y técnicos que obtuvo un puntaje de 17.
- Realizar el reporte de inventarios que obtuvo un puntaje de 21.

Las actividades para el cargo de auxiliar de bodega tienen una valoración total de 372 puntos, pero las 10 actividades esenciales las cuales tienen un valor de entre 17 y 21 puntos dan un total de 195 puntos.

En la siguiente tabla (Ver tabla 2.14) se muestran las actividades esenciales para el cargo de auxiliar de bodega, en donde también se determinarán los conocimientos requeridos, la relación con personas, cosas o datos, las destrezas y otras competencias.

Las competencias requeridas para cada actividad se han seleccionado considerando que el cargo de auxiliar de bodega en un nivel intermedio, y que sus actividades se relacionan directamente con cosas y datos en donde prevalece el manejo de mercadería y alcanzar su objetivo principal que es el

de garantizar el inventario adecuado de equipos tecnológicos a los distintos locales para su venta.

TABLA 2.14

**ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DEL PUESTO
DE AUXILIAR DE BODEGA**

ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DEL PUESTO DE AUXILIAR DE BODEGA				
CARGO: Auxiliar de bodega				
Actividades específicas	Conocimientos	P/C /D	Competencias	Otras competencias
Recibir y revisar la nueva mercadería, dar serie e ingresar al sistema	Conocimientos básicos en contabilidad Conocimientos en herramientas informáticas Conocimiento en equipos tecnológicos	C/D	Profundidad en el conocimiento de los productos Pensamiento analítico Iniciativa Preocupación por el orden y claridad Inspección de productos Trabajo en equipo Responsabilidad	Concentración Coordinación tacto – visual Alta adaptabilidad Dinamismo y energía Tolerancia a la presión Calidad de trabajo
Revisar pedidos y despachar mercadería hacia las sucursales	Conocimientos básicos en contabilidad	C	Profundidad en el conocimiento de los productos	Concentración

	Conocimientos en herramientas informáticas Conocimiento en equipos tecnológicos		Trabajo en equipo Conciencia organizacional	Calidad de trabajo Agudeza visual – auditiva
			Responsabilidad Comunicación Orientación a resultados	Temple Compromiso
Despachar mercadería a clientes, vendedores y técnicos	Conocimientos en herramientas informáticas Conocimiento en equipos tecnológicos Conocimiento en servicio al cliente	C	Profundidad en el conocimiento de los productos Comunicación Trabajo en equipo Responsabilidad	Concentración Calidad de trabajo Relaciones humanas Agudeza visual – auditiva
Revisar el stock y realizar inventario en las distintas bodegas	Conocimientos básicos en contabilidad Conocimientos en herramientas	D	Profundidad en el conocimiento de los productos Responsabilidad	Coordinación tacto – visual Agudeza visual – auditiva

	informáticas Conocimiento en equipos tecnológicos		Trabajo en equipo Preocupación por el orden y claridad Inspección de productos Control de operaciones	Concentración Calidad de trabajo Tolerancia a la presión Compromiso
Revisar precios facturados	Conocimientos básicos en contabilidad	D	Comunicación Responsabilidad Pensamiento analítico Preocupación por el orden y claridad Conciencia organizacional	Concentración Calidad de trabajo Compromiso
			Control de operaciones	
Realizar el reporte de inventarios	Conocimientos básicos en informática Conocimiento en inventario Conocimiento en equipos tecnológicos	D	Responsabilidad Preocupación por el orden y claridad Comunicación	Calidad de trabajo Ética Compromiso

Una vez que se han determinado los conocimientos, destrezas y otras competencias requeridas para el cargo, se realiza la tabla (Ver tabla 2.15) donde se resume su contenido definiendo el perfil de competencias que se ha diseñado para el cargo de auxiliar de bodega de la empresa APC Tecnología, en donde se expresa los conocimientos, las destrezas y competencias requeridas para desempeñar el cargo.

TABLA 2.15
PERFIL DE COMPETENCIAS PARA EL CARGO AUXILIAR DE
BODEGA

PERFIL PARA AUXILIAR DE BODEGA		
Conocimientos académicos	Destrezas requeridas	Otras competencias
Instrucción superior en contabilidad.	Profundidad en el conocimiento de los productos	Ética
	Iniciativa Preocupación por el orden y claridad Inspección de productos Trabajo en equipo Responsabilidad Conciencia organizacional Comunicación	Coordinación tacto – visual Alta adaptabilidad Dinamismo y energía Tolerancia a la presión Calidad de trabajo Agudeza visual – auditiva Temple
	Orientación a resultados Control de operaciones Concentración	Compromiso Relaciones humanas

ANÁLISIS DEL CARGO DE AUXILIAR CONTABLE

Las personas que ayudaron a determinar las actividades explícitas del cargo, las valoraciones, conocimientos, destrezas y competencias de auxiliar contable son:

Auxiliar contable: Sra. María Eugenia Pañi.

Encargada del área de contabilidad: Srta. Mercedes Cárdenas.

Coordinadora: Srta. Fernanda Farfán

La siguiente tabla (Ver tabla 2.16) muestra todas las actividades que se realizan en el cargo de auxiliar contable con sus respectivas valoraciones las cuales fueron asignadas dependiendo de la frecuencia con las que se realizan, consecuencia de error y complejidad de la actividad:

TABLA 2.16

**DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PUESTO DE AUXILIAR
CONTABLE**

CARGO: Auxiliar contable					
Nº	Descripción de actividades	F	C E	C M	TOTAL
1	Ingreso de facturas de compras	5	4	3	17
2	Ingreso de facturas de gastos	5	4	3	17
3	Realizar retenciones	5	4	4	21
4	Envío de retenciones	5	3	4	17
5	Cálculo de horas extras del personal	4	4	4	20
6	Realizar los roles de pago	3	4	4	19
7	Manejo de caja chica	5	2	3	11
8	Revisar los cheques pendientes de depósito	5	4	3	17
9	Revisar los depósitos de cheques posfechados	5	3	3	14
10	Pago de los servicios básicos	2	4	3	14
11	Compra de material para la limpieza del local	2	3	2	8
12	Ordenar y archivar facturas por proveedor	5	2	3	11
1	Descargar los reportes de vendedores y técnicos	5	3	3	14

3					
1 4	Revisar si los reportes están a crédito o con cheque y clasificarlos	5	3	3	14
1 5	Calcular el valor de comisiones para vendedores y técnicos	5	3	4	17
1 6	Ingresar facturas correspondientes a caja chica	5	3	3	14
		TOTAL			245

Análisis:

En la tabla anterior de todas las actividades se puede determinar las siguientes actividades como esenciales siendo las que mayor puntaje tienen:

- Ingreso de facturas de compra que obtuvo un puntaje de 17.
- Ingreso de facturas de gasto que obtuvo un puntaje de 17.
- Realizar retenciones que obtuvo un puntaje de 21.
- Envío de retenciones que obtuvo un puntaje de 17.
- Calcular las horas extras del personal que obtuvo un puntaje de 20.
- Realizar los roles de pago de los empleados que obtuvo un puntaje de 19.
- Revisar los cheques pendientes de depósito que obtuvo un puntaje de 17.
- Calcular el valor de comisiones para vendedores y técnicos que obtuvo un puntaje de 17.

Las actividades para el cargo de auxiliar de bodega tienen una valoración total de 245 puntos, pero las 8 actividades esenciales las cuales tienen un valor de entre 17 y 21 puntos dan un total de 145 puntos.

En la siguiente tabla (Ver tabla 2.17) se muestran las actividades esenciales para el cargo de auxiliar contable, en donde también se determinarán los

conocimientos requeridos, la relación con personas, cosas o datos, las destrezas y otras competencias.

Las competencias requeridas para cada actividad se han seleccionado considerando que el cargo de auxiliar contable es un nivel intermedio, y que sus actividades se relacionan directamente con datos en donde prevalece el esfuerzo intelectual y su objetivo principal es el correcto manejo de las cuentas múltiples en el área contable.

TABLA 2.17

**ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DEL PUESTO
DE AUXILIAR CONTABLE**

ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DEL PUESTO DE AUXILIAR CONTABLE				
CARGO: Auxiliar de contabilidad				
Actividades específicas	Conocimientos	P/C/D	Competencias	Otras competencias
Ingresar facturas de compras y gastos de la empresa	Conocimientos básicos en contabilidad Conocimientos en herramientas informáticas	D	Responsabilidad Iniciativa Capacidad de planificación y organización Búsqueda de información Orientación a resultados	Prudencia Calidad de trabajo Cálculo Atención
Realizar y enviar retenciones	Conocimiento en tributación fiscal	D	Pensamiento conceptual Búsqueda de información	Prudencia Cálculo

			Aprendizaje continuo Capacidad de juicio Conocimiento en la industria y el mercado Comunicación	Rapidez de decisión Calidad de trabajo Compromiso Atención
Realizar roles de pago, cálculo de sueldos, comisiones, horas extras y descuentos	Conocimientos básicos en contabilidad Conocimientos generales de leyes vigentes en el código de trabajo	D	Responsabilidad Orientación al cliente interno y externo Preocupación por el orden y claridad Productividad	Ética Cálculo Calidad de trabajo Prudencia Capacidad de juicio Atención
Gestionar el depósito de cheques posfechados	Conocimientos básicos en contabilidad	C	Capacidad de planificación y organización Responsabilidad Iniciativa Trabajo en equipo	Rapidez de decisión Iniciativa Compromiso

Una vez que se han determinado los conocimientos, destrezas y otras competencias requeridas para el cargo, se realiza la tabla (Ver tabla 2.18) donde se resume su contenido definiendo el perfil de competencias que se ha diseñado para el cargo de auxiliar contable de la empresa APC

Tecnología, en donde se expresa los conocimientos, las destrezas y competencias requeridas para desempeñar el cargo.

TABLA 2.18
PERFIL DE COMPETENCIAS PARA EL CARGO AUXILIAR
CONTABLE

PERFIL PARA AUXILIAR CONTABLE		
Conocimientos académicos	Destrezas requeridas	Otras competencias
Instrucción superior en contabilidad.	Responsabilidad Iniciativa Capacidad de planificación y organización Búsqueda de información Orientación a resultados Pensamiento conceptual Aprendizaje continuo Capacidad de juicio Conocimiento en la industria y el mercado Orientación al cliente interno y externo Preocupación por el orden y la claridad Productividad Trabajo en equipo	Comunicación Prudencia Calidad de trabajo Cálculo Atención Rapidez de decisión Ética Iniciativa Compromiso

ANÁLISIS DEL CARGO DE ASISTENTE DE CARTERA

Las personas que ayudaron a determinar las actividades explícitas del cargo, las valoraciones, conocimientos, destrezas y competencias de asistente de cartera son:

Asistente de cartera: Sra. Narcisa Jiménez.

Encargada del área de contabilidad: Srta. Mercedes Cárdenas.

Coordinadora: Srta. Fernanda Farfán

La siguiente tabla (Ver tabla 2.19) muestra todas las actividades que se realizan en el cargo de asistente de cartera con sus respectivas valoraciones las cuales fueron asignadas dependiendo de la frecuencia con las que se realizan, consecuencia de error y complejidad de la actividad:

TABLA 2.19

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PUESTO DE ASISTENTE DE CARTERA

CARGO: Asistente de cartera					
Nº	Descripción de actividades	F	C E	C M	TOTA L
1	Sacar reportes de cobros	5	3	4	17
2	Llamar a clientes pendientes de cobro	5	3	4	17
3	Gestionar el cobro de cuentas	5	4	5	25
4	Revisión diaria de facturas a crédito	5	4	4	21
5	Autorización de créditos a clientes	5	4	5	25
6	Pedir retenciones a clientes	4	3	3	13
7	Cuadrar cuentas para declaraciones mensuales de ventas	4	3	3	13
8	Realizar el reporte de cobros diarios	5	3	4	17
		TOTAL			148

Análisis:

En la tabla anterior de todas las actividades se puede determinar las siguientes actividades como esenciales siendo las que mayor puntaje tienen:

- Sacar reportes de cobro que obtuvo un puntaje de 17.
- Llamar a clientes pendientes de cobro que obtuvo un puntaje de 17.
- Gestionar el cobro de cuentas pendientes que obtuvo un puntaje de 25.
- Revisión diaria de facturas a crédito que obtuvo un puntaje de 21.
- Dar autorización de crédito a clientes que obtuvo un puntaje de 25.
- Realizar el reporte de cobros diarios que obtuvo un puntaje de 17.

Las actividades para el cargo de asistente de cartera tienen una valoración total de 148 puntos, pero las 6 actividades esenciales las cuales tienen un valor de entre 17 y 25 puntos dan un total de 122 puntos.

En la siguiente tabla (Ver tabla 2.20) se muestran las actividades esenciales para el cargo de asistente de cartera, en donde también se determinarán los conocimientos requeridos, la relación con personas, cosas o datos, las destrezas y otras competencias.

Las competencias requeridas para cada actividad se han seleccionado considerando que el cargo de asistente de cartera en un nivel intermedio, y que sus actividades se relacionan directamente con personas y datos en donde mantiene contacto con clientes y considerando el alcanzar su objetivo principal que es el cobro de las cuentas a crédito otorgada a clientes para garantizar la liquidez de la empresa.

TABLA 2.20

**ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DEL PUESTO
DE ASISTENTE DE CARTERA**

ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DEL PUESTO DE ASISTENTE DE CARTERA				
CARGO: Asistente de cartera				
Actividades específicas	Conocimientos	P/C/D	Competencias	Otras competencias
Gestionar el cobro de ventas a crédito	Conocimientos básicos en contabilidad Conocimiento en relaciones humanas Conocimiento básico en matemática	P/D	Comunicación Iniciativa Pensamiento analítico	Temple Calidad de trabajo Organización

	financiera			
			Responsabilidad Búsqueda de información Negociación Orientación a resultados Productividad Habilidad expresiva Relaciones humanas	Cálculo Capacidad de juicio Respeto Trabajo en equipo Aprendizaje continuo
Revisión diaria de facturas a crédito	Conocimientos básicos en contabilidad	D	Iniciativa Responsabilidad Orientación a resultados Control de operaciones	Calidad de trabajo Cálculo Agudeza visual – auditiva Atención
Autorización de créditos a clientes	Conocimientos básicos en contabilidad Conocimiento en análisis de crédito	D	Comunicación Orientación al cliente Negociación Búsqueda de información Pensamiento analítico Responsabilidad Orientación a resultados	Trabajo en equipo Calidad de trabajo Cálculo Rapidez de decisión Persuasión Capacidad de juicio Control de operaciones
Realizar el reporte de cobros diarios	Conocimientos en	D	Búsqueda de información	Cálculo

	herramientas informáticas Conocimiento en escritura, lectura y cálculo		Iniciativa	Prudencia
			Responsabilidad	Orientación a resultados Calidad de trabajo

Una vez que se han determinado los conocimientos, destrezas y otras competencias requeridas para el cargo, se realiza la tabla (Ver tabla 2.21) donde se resume su contenido definiendo el perfil de competencias que se ha diseñado para el cargo de asistente de cartera de la empresa APC Tecnología, en donde se expresa los conocimientos, las destrezas y competencias requeridas para desempeñar el cargo.

TABLA 2.21
PERFIL DE COMPETENCIAS PARA EL CARGO ASISTENTE DE CARTERA

PERFIL PARA ASISTENTE DE CARTERA		
Conocimientos académicos	Destrezas requeridas	Otras competencias
Instrucción superior en finanzas o economía.	Comunicación	Temple
	Iniciativa Pensamiento analítico Responsabilidad Búsqueda de información Negociación	Calidad de trabajo Organización Cálculo Capacidad de juicio Respeto

	Orientación a resultados Productividad Habilidad expresiva Relaciones humanas Control de operaciones Orientación al cliente Prudencia Rapidez de decisión	Trabajo en equipo Aprendizaje continuo Agudeza visual - auditiva Atención Persuasión
--	--	--

ANÁLISIS DEL CARGO DE CAJERA

Las personas que ayudaron a determinar las actividades explícitas del cargo, las valoraciones, conocimientos, destrezas y competencias de cajera son:

Cajera: Sra. Martha Aguilar.

Encargada del área de contabilidad: Srta. Mercedes Cárdenas.

Coordinadora: Srta. Fernanda Farfán

La siguiente tabla (Ver tabla 2.22) muestra todas las actividades que se realizan en el cargo de cajera con sus respectivas valoraciones las cuales fueron asignadas dependiendo de la frecuencia con las que se realizan, consecuencia de error y complejidad de la actividad:

TABLA 2.22

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PUESTO DE CAJERA

CARGO: Cajera					
Nº	Descripción de actividades	F	C E	C M	TOTA L
1	Cobrar facturas realizadas por vendedores y técnicos	5	4	4	21
2	Cobrar saldos pendientes	4	3	3	13
3	Cuadrar caja	5	3	4	17
4	Realizar depósitos en efectivo y cheques	5	2	2	9
5	Realizar cruces de cuentas	5	3	4	17
		TOTAL			77

Análisis:

En la tabla anterior de todas las actividades se puede determinar las siguientes actividades como esenciales siendo las que mayor puntaje tienen:

- Cobrar facturas realizadas por vendedores y técnicos que obtuvo un puntaje de 21.
- Realizar el cuadre de caja que obtuvo un puntaje de 17.
- Realizar cruces de cuentas que obtuvo un puntaje de 17.

Las actividades para el cargo de cajera tienen una valoración total de 77 puntos, pero las 3 actividades esenciales las cuales tienen un valor de entre 17 y 21 puntos dan un total de 55 puntos.

En la siguiente tabla (Ver tabla 2.23) se muestran las actividades esenciales para el cargo de cajera, en donde también se determinarán los conocimientos requeridos, la relación con personas, cosas o datos, las destrezas y otras competencias.

Las competencias requeridas para cada actividad se han seleccionado considerando que el cargo de cajera en un nivel intermedio, y que sus

actividades se relacionan directamente con cosas y personas, y que su actividad principal es el cobro a clientes.

TABLA 2.23

**ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DEL PUESTO
DE CAJERA**

ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DEL PUESTO DE CAJERA				
CARGO: Cajera				
Actividades específicas	Conocimientos	P/C/D	Competencias	Otras competencias
Cobrar facturas realizadas por vendedores y técnicos	Conocimientos básicos en contabilidad Conocimiento en relaciones humanas Conocimiento en escritura, lectura y cálculo Conocimientos en herramientas informáticas Conocimiento en servicio al cliente	P/C	Pensamiento analítico Responsabilidad Operación y control Capacidad de cálculo Comunicación Calidad de trabajo	Temple Agudeza visual – auditiva Ética Compromiso Atención Manejo de recursos materiales
Realizar el cuadre de caja	Conocimientos básicos en contabilidad	D	Capacidad de cálculo Responsabilidad Operación y control Calidad de trabajo	Atención Compromiso Concentración
Realizar cruces de cuentas	Conocimientos básicos en contabilidad	D	Operación y control Calidad de trabajo Capacidad de cálculo	Atención Concentración

Una vez que se han determinado los conocimientos, destrezas y otras competencias requeridas para el cargo, se realiza la tabla (Ver tabla 2.24) donde se resume su contenido definiendo el perfil de competencias que se ha diseñado para el cargo de cajera de la empresa APC Tecnología, en donde se expresa los conocimientos, las destrezas y competencias requeridas para desempeñar el cargo.

TABLA 2.24
PERFIL DE COMPETENCIAS PARA EL CARGO CAJERA

PERFIL PARA CAJERA		
Conocimientos académicos	Destrezas requeridas	Otras competencias
Bachiller	Pensamiento analítico Responsabilidad Operación y control Capacidad de cálculo Comunicación Calidad de trabajo Manejo de recursos materiales	Temple Agudeza visual - auditiva Ética Compromiso Atención Concentración

ANÁLISIS DEL CARGO DE RECEPCIONISTA

Las personas que ayudaron a determinar las actividades explícitas del cargo, las valoraciones, conocimientos, destrezas y competencias de recepcionista son:

Recepcionista: Srta. Estefanía Larco.

Encargada del área de contabilidad: Srta. Mercedes Cárdenas.

Coordinadora: Srta. Fernanda Farfán.

La siguiente tabla (Ver tabla 2.25) muestra todas las actividades que se realizan en el cargo de recepcionista con sus respectivas valoraciones las cuales fueron asignadas dependiendo de la frecuencia con las que se realizan, consecuencia de error y complejidad de la actividad:

TABLA 2.25

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PUESTO DE RECEPCIONISTA

CARGO: Recepcionista					
Nº	Descripción de actividades	F	C E	C M	TOT AL
1	Limpieza del puesto de trabajo	5	2	1	7
2	Archivar ordenes de servicio del día anterior	5	2	2	9
3	Realizar ordenes de salida de los técnicos	5	4	3	17
4	Recibir quejas de clientes y pasarlas al encargado del dpto. técnico	5	4	3	17
5	Coordinar las órdenes de domicilio con el encargado del dpto. técnico	5	4	3	17
6	Contestar llamadas telefónicas	5	4	3	17
7	Pasar las llamadas al personal	5	2	2	9
8	En caso de ausencia tomar el mensaje	5	2	1	7
9	Realizar las facturas del servicio técnico	5	4	4	21
10	Pedir autorización al encargado de cartera para dar crédito en servicio técnico	5	4	3	17

Análisis:

En la tabla anterior de todas las actividades se puede determinar las siguientes actividades como esenciales siendo las que mayor puntaje tienen:

- Realizar órdenes de salida de los técnicos de computadores y de impresoras que obtuvo un puntaje de 17.

- Recibir quejas de clientes y pasarlas al encargado del área de servicio técnico que obtuvo un puntaje de 17.
- Coordinar las órdenes de domicilio con el encargado del área de servicio técnico que obtuvo un puntaje de 17.
- Contestar llamadas telefónicas que obtuvo un puntaje de 17.
- Realizar las facturas correspondientes al servicio técnico que obtuvo un puntaje de 21.
- Solicitar autorización a la asistente de cartera para dar crédito en servicio técnico que obtuvo un puntaje de 17.

Las actividades para el cargo de recepcionista tienen una valoración total de 138 puntos, pero las 6 actividades esenciales las cuales tienen un valor de entre 17 y 21 puntos dan un total de 106 puntos.

En la siguiente tabla (Ver tabla 2.26) se muestran las actividades esenciales para el cargo de recepcionista, en donde también se determinarán los conocimientos requeridos, la relación con personas, cosas o datos, las destrezas y otras competencias.

Las competencias requeridas para cada actividad se han seleccionado considerando que el cargo de recepcionista en un nivel intermedio, y que sus actividades se relacionan directamente con personas y datos y en su actividad principal que es colaborar con las actividades del área de servicio técnico.

TABLA 2.26

**ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DEL PUESTO
DE RECEPCIONISTA**

ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DEL PUESTO DE RECEPCIONISTA				
CARGO: Recepcionista				
Actividades específicas	Conocimientos	P/C/D	Competencias	Otras competencias
Realizar las facturas del servicio técnico	Conocimientos en herramientas informáticas Conocimientos básicos en contabilidad	D	Orientación a resultados Búsqueda de información Responsabilidad Capacidad de planificar y organizar Productividad	Atención Pensamiento analítico Cálculo Concentración Manejo de recursos materiales
Contestar llamadas telefónicas	Conocimiento en escritura, lectura y cálculo Conocimiento en servicio al cliente	P/D	Orientación al cliente Comunicación Trabajo en equipo Dinamismo – energía Relaciones humanas Iniciativa	Temple Sencillez Prudencia Ética Confianza en sí mismo Desarrollo de relaciones
Solicitar autorización de crédito en servicio técnico al encargado de cartera	Conocimiento en escritura, lectura y cálculo Conocimientos básicos en contabilidad	D	Responsabilidad Comunicación Orientación al cliente interno y	Trabajo en equipo Pensamiento analítico Orientación a resultados

			externo	
			Análisis de operaciones	Prudencia Temple
Coordinar las ordenes de salida de los técnicos, y realizar las ordenes de salida	Conocimiento en escritura, lectura y cálculo	P/D	Trabajo en equipo Responsabilidad Capacidad de planificación y organización Comunicación	Coordinación Atención Orden Capacidad de juicio
Recibir quejas de clientes y pasarlas al encargado del área de servicio técnico	Conocimiento en escritura, lectura y cálculo	P/D	Comunicación Tolerancia a la presión Orientación al cliente Productividad	Temple Sencillez Confianza en sí mismo

Una vez que se han determinado los conocimientos, destrezas y otras competencias requeridas para el cargo, se realiza la tabla (Ver tabla 2.27) donde se resume su contenido definiendo el perfil de competencias que se ha diseñado para el cargo de recepcionista de la empresa APC Tecnología, en donde se expresa los conocimientos, las destrezas y competencias requeridas para desempeñar el cargo.

TABLA 2.27

**PERFIL DE COMPETENCIAS PARA EL CARGO DE
RECEPCIONISTA**

PERFIL PARA RECEPCIONISTA		
Conocimientos académicos	Destrezas requeridas	Otras competencias
Bachiller	Orientación a resultados Búsqueda de información Responsabilidad Capacidad de planificar y organizar Productividad Orientación al cliente Comunicación Trabajo en equipo Dinamismo – energía Relaciones humanas Iniciativa Análisis de operaciones Manejo de recursos materiales	Atención Pensamiento analítico Cálculo Concentración Temple Tolerancia a la presión Sencillez Prudencia Confianza en sí mismo Desarrollo de relaciones Capacidad de juicio

ANÁLISIS DEL CARGO DE CHOFER

Las personas que ayudaron a determinar las actividades explícitas del cargo, las valoraciones, conocimientos, destrezas y competencias de chofer son:

Chofer: Sr. Danny Arandi.

Encargada del área de bodega y compras: Sra. Karina Cárdenas.

Coordinadora: Srta. Fernanda Farfán.

La siguiente tabla (Ver tabla 2.28) muestra todas las actividades que se realizan en el cargo de chofer con sus respectivas valoraciones las cuales fueron asignadas dependiendo de la frecuencia con las que se realizan, consecuencia de error y complejidad de la actividad:

TABLA 2.28

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PUESTO DE CHOFER

CARGO: Chofer					
Nº	Descripción de actividades	F	CE	CM	TOTAL
1	Transportar al personal para realizar depósitos	5	2	2	9
2	Transportar mercaderías a los distintos locales	5	4	3	17
3	Entregar mercadería a clientes	5	4	3	17
4	Transportar a técnicos a sus visitas de trabajo	5	3	2	11
5	Dejar y retirar retenciones	5	2	2	9
6	Cumplir con la ruta de trabajo establecida	5	3	4	17
		TOTAL			80

Análisis:

En la tabla anterior de todas las actividades se puede determinar las siguientes actividades como esenciales siendo las que mayor puntaje tienen:

- Transportar mercadería hacia los distintos locales que obtuvo un puntaje de 17.
- Entregar mercadería a clientes que obtuvo un puntaje de 17.
- Cumplir con la ruta establecida que obtuvo un puntaje de 17.

Las actividades para el cargo de recepcionista tienen una valoración total de 80 puntos, pero las 3 actividades esenciales las cuales tienen un valor de 17 puntos dan un total de 51 puntos.

En la siguiente tabla (Ver tabla 2.29) se muestran las actividades esenciales para el cargo de chofer, en donde también se determinarán los

conocimientos requeridos, la relación con personas, cosas o datos, las destrezas y otras competencias.

Las competencias requeridas para cada actividad se han seleccionado considerando que el cargo de chofer en un nivel intermedio, y que sus actividades se relacionan directamente con personas y cosas, y realizar su actividad principal como lo es el transportar al personal y mercadería a los distintos locales.

TABLA 2.29

**ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DEL PUESTO
DE CHOFER**

ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DEL PUESTO DE CHOFER				
CARGO: Chofer				
Actividades específicas	Conocimientos	P/C/D	Competencias	Otras competencias
Transportar mercadería a los distintos locales	Conocimiento de las calles de la ciudad Conocimiento de las leyes de tránsito	C	Coordinación general Orientación a resultados Capacidad de planificar y organizar Trabajo en equipo Comunicación Responsabilidad	Agudeza visual – auditiva Calidad de trabajo Autocontrol
Cumplir con la ruta de trabajo establecida	Conocimiento en escritura, lectura y cálculo	D	Capacidad de planificar y organizar Operación y control de actividades Conocimiento de rutas	Calidad de trabajo Compromiso Atención
			Atención y	Precaución

			cálculo Responsabilidad Productividad	
Entregar mercadería a clientes	Conocimiento en servicio al cliente	C	Responsabilidad	Temple
			Capacidad de planificar y organizar Trabajo en equipo Tolerancia a la presión Control de operaciones	Calidad de trabajo Relaciones humanas Comunicación

Una vez que se han determinado los conocimientos, destrezas y otras competencias requeridas para el cargo, se realiza la tabla (Ver tabla 2.30) donde se resume su contenido definiendo el perfil de competencias que se ha diseñado para el cargo de chofer de la empresa APC Tecnología, en donde se expresa los conocimientos, las destrezas y competencias requeridas para desempeñar el cargo.

TABLA 2.30
PERFIL DE COMPETENCIAS PARA EL CARGO DE CHOFER

PERFIL PARA CHOFER		
Conocimientos académicos	Destrezas requeridas	Otras competencias
Chofer profesional	Coordinación general Orientación a resultados Capacidad de planificar y organizar Trabajo en equipo Comunicación Responsabilidad Operación y control Conocimiento de rutas	Agudeza visual - auditiva Calidad de trabajo Autocontrol Calidad de trabajo Compromiso Atención Precaución Temple

	Atención y cálculo Productividad Control de operaciones	Relaciones humanas Tolerancia a la presión
--	---	---

ANÁLISIS DEL CARGO DE GUARDIA DE SEGURIDAD

Las personas que ayudaron a determinar las actividades explícitas del cargo, las valoraciones, conocimientos, destrezas y competencias de guardia de seguridad son:

Guardia de seguridad: Sr. Julio Cárdenas.

Encargado del área de servicios: Ing. Abraham Pañi.

Coordinadora: Srta. Fernanda Farfán.

La siguiente tabla (Ver tabla 2.31) muestra todas las actividades que se realizan en el cargo de guardia de seguridad con sus respectivas valoraciones las cuales fueron asignadas dependiendo de la frecuencia con las que se realizan, consecuencia de error y complejidad de la actividad:

TABLA 2.31

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PUESTO DE GUARDIA DE SEGURIDAD

CARGO: Guardia de seguridad					
Nº	Descripción de actividades	F	CE	CM	TOTAL
1	Brindar seguridad al personal	5	4	4	21
2	Cuidar el edificio	5	5	5	30
3	Realizar depósitos bancarios	5	2	2	9
4	Cerrar las puertas del local todas las noches	5	2	2	9
5	Verificar que todo quede apagado y en orden	5	4	3	17
6	Encender la alarma	5	3	4	17
7	Revisión de cámaras de seguridad	5	4	3	17
8	Realizar reportes diarios de actividad y movimientos	5	3	3	14
		TOTAL			134

Análisis:

En la tabla anterior de todas las actividades se puede determinar las siguientes actividades como esenciales siendo las que mayor puntaje tienen:

- Brindar seguridad al personal de la empresa que obtuvo un puntaje de 21.
- Cuidar el edificio que obtuvo un puntaje de 30.
- Verificar que todas las luces queden apagadas y todo en orden que obtuvo un puntaje de 17.
- Encender la alarma que obtuvo un puntaje de 17.
- Revisión de cámaras de seguridad que obtuvo un puntaje de 17.

Las actividades para el cargo de recepcionista tienen una valoración total de 134 puntos, pero las 5 actividades esenciales las cuales tienen un valor de entre 17 y 30 puntos dan un total de 102 puntos.

En la siguiente tabla (Ver tabla 2.32) se muestran las actividades esenciales para el cargo de guardia de seguridad, en donde también se determinarán los conocimientos requeridos, la relación con personas, cosas o datos, las destrezas y otras competencias.

Las competencias requeridas para cada actividad se han seleccionado considerando que el cargo de guardia de seguridad en un nivel intermedio, y que sus actividades se relacionan directamente con personas y cosas, y realizar su actividad principal el de garantizar la seguridad de la empresa en su conjunto (trabajadores, empleados, directivos, medios logísticos, instalaciones y clientes).

TABLA 2.32

**ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DEL PUESTO
DE GUARDIA DE SEGURIDAD**

ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DEL PUESTO DE GUARDIA DE SEGURIDAD				
CARGO: Guardia de seguridad				
Actividades específicas	Conocimientos	P/C/D	Competencias	Otras competencias
Precautelar la seguridad del personal	Conocimiento en defensa personal Conocimiento en uso de armas de defensa	P	Capacidad de atención y observación Agudeza visual y auditiva Coordinación general Manejo de recursos materiales Capacidad de planificación y organización Pensamiento analítico	Calidad de trabajo Iniciativa Responsabilidad Productividad Trabajo en equipo
Cuidado del edificio	Conocimiento en defensa personal	C	Capacidad de atención y observación Agudeza visual y auditiva Capacidad de planificación y organización Pensamiento analítico Manejo de recursos materiales	Calidad de trabajo Responsabilidad Confianza en sí mismo Iniciativa
Verificar apagado de luces y encendido de alarma	Conocimiento básico en electricidad	C	Capacidad de atención y observación	Calidad de trabajo

			Control de operaciones Inspección Responsabilidad	Productividad
Revisión de cámaras de seguridad	Conocimiento en herramientas informáticas Conocimiento en escritura, lectura y cálculo	C	Capacidad de atención y observación Agudeza visual y auditiva Responsabilidad	Calidad de trabajo Productividad

Una vez que se han determinado los conocimientos, destrezas y otras competencias requeridas para el cargo, se realiza la tabla (Ver tabla 2.32) donde se resume su contenido definiendo el perfil de competencias que se ha diseñado para el cargo de guardia de seguridad de la empresa APC Tecnología, en donde se expresa los conocimientos, las destrezas y competencias requeridas para desempeñar el cargo.

TABLA 2.32
PERFIL DE COMPETENCIAS PARA EL CARGO DE GUARDIA DE SEGURIDAD

PERFIL PARA GUARDIA DE SEGURIDAD		
Conocimientos académicos	Destrezas requeridas	Otras competencias
Bachiller	Capacidad de atención y observación Agudeza visual y auditiva Coordinación general Manejo de recursos materiales Capacidad de planificación y organización Pensamiento analítico	Calidad de trabajo Iniciativa Responsabilidad Productividad Trabajo en equipo Confianza en sí mismo

	Control de operaciones	
	Inspección	

ANÁLISIS DEL CARGO DE AUXILIAR DE LIMPIEZA

Las personas que ayudaron a determinar las actividades explícitas del cargo, las valoraciones, conocimientos, destrezas y competencias de auxiliar de limpieza son:

Auxiliar de limpieza: Sra. Angelita Arias.

Encargado del área de servicios: Ing. Abraham Pañi.

Coordinadora: Srta. Fernanda Farfán.

La siguiente tabla (Ver tabla 2.33) muestra todas las actividades que se realizan en el cargo auxiliar de limpieza con sus respectivas valoraciones las cuales fueron asignadas dependiendo de la frecuencia con las que se realizan, consecuencia de error y complejidad de la actividad:

TABLA 2.33

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PUESTO DE AUXILIAR DE LIMPIEZA

CARGO: Auxiliar en limpieza					
Nº	Descripción de actividades	F	CE	CM	TOTAL
1	Barrer los locales	5	4	3	17
2	Trapear los locales	5	4	3	17
3	Limpiar las vitrinas	5	4	3	17
4	Asear los baños	4	3	3	13
5	Encerar los pisos	4	3	3	13
6	Limpiar las ventanas	4	3	3	13
7	Limpiar los escritorios	4	3	3	13
8	Recoger y sacar la basura	5	4	3	17
		TOTAL			120

Análisis:

En la tabla anterior de todas las actividades se puede determinar las siguientes actividades como esenciales siendo las que mayor puntaje tienen:

- Barrer los locales que obtuvo un puntaje de 17.
- Trapear los locales que obtuvo un puntaje de 17.
- Limpiar las vitrinas de los locales que obtuvo un puntaje de 17.
- Recoger y sacar la basura de los locales que obtuvo un puntaje de 17.

Las actividades para el cargo de auxiliar de limpieza tienen una valoración total de 120 puntos, pero las 4 actividades esenciales las cuales tienen un valor de 17 puntos dan un total de 68 puntos.

En la siguiente tabla (Ver tabla 2.34) se muestran las actividades esenciales para el cargo de auxiliar de limpieza, en donde también se determinarán los conocimientos requeridos, la relación con personas, cosas o datos, las destrezas y otras competencias.

Las competencias requeridas para cada actividad se han seleccionado considerando que el cargo de auxiliar de limpieza en un nivel intermedio, y que sus actividades se relacionan directamente con cosas y en realizar su actividad principal que es la de mantener limpia la empresa dándole una buena imagen.

TABLA 2.34

**ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DEL PUESTO
DE AUXILIAR DE LIMPIEZA**

ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DEL PUESTO DE AXILIAR DE LIMPIEZA				
CARGO: Auxiliar en limpieza				
Actividades específicas	Conocimientos	P/C/D	Competencias	Otras competencias
Realizar el aseo de los locales, barrer y trapear los pisos, limpiar las vitrinas.	Conocimiento en escritura, lectura y cálculo	C	Manejo de recursos materiales Coordinación general Capacidad de planificar y organizar Orientación a resultados	Comunicación Iniciativa Confianza en sí mismo Responsabilidad
Recoger y sacar la basura	Conocimiento en escritura, lectura y cálculo	C	Manejo de recursos materiales Capacidad de planificar y organizar	Responsabilidad Agudeza visual - auditiva

Una vez que se han determinado los conocimientos, destrezas y otras competencias requeridas para el cargo, se realiza la tabla (Ver tabla 2.35) donde se resume su contenido definiendo el perfil de competencias que se ha diseñado para el cargo de auxiliar de limpieza de la empresa APC Tecnología, en donde se expresa los conocimientos, las destrezas y competencias requeridas para desempeñar el cargo.

TABLA 2.35
PERFIL DE COMPETENCIAS PARA EL CARGO DE AUXILIAR DE LIMPIEZA

PERFIL PARA AUXILIAR DE LIMPIEZA		
Conocimientos académicos	Destrezas requeridas	Otras competencias
Bachiller	Manejo de recursos materiales Coordinación general Capacidad de planificar y organizar Orientación a resultados	Comunicación Iniciativa Confianza en sí mismo Responsabilidad Agudeza visual - auditiva

ANÁLISIS DEL CARGO DE CONTROL DE INVENTARIO

Las personas que ayudaron a determinar las actividades explícitas del cargo, las valoraciones, conocimientos, destrezas y competencias de auxiliar de limpieza son:

Control de inventario: Sra. Gladis Colcha.

Encargada del área de contabilidad: CPA. Mercedes Cárdenas.

Coordinadora: Srta. Fernanda Farfán.

La siguiente tabla (Ver tabla 2.36) muestra todas las actividades que se realizan en el cargo de control de inventarios con sus respectivas valoraciones las cuales fueron asignadas dependiendo de la frecuencia con las que se realizan, consecuencia de error y complejidad de la actividad:

TABLA 2.36

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PUESTO DE CONTROL DE INVENTARIO

CARGO: Control de inventarios					
Nº	Descripción de actividades	F	C E	C M	TOTAL
1	Realizar inventarios semanales de todos los equipos por bodegas	4	4	4	20
2	Realizar inventario general de todos los equipos	1	4	5	21
3	Control del inventario del personal de ventas y técnico	3	3	3	12
4	Revisión del stock de mercadería por distribuidor	1	3	4	13
5	Realizar inventarios de los equipos en la empresa Costto	2	4	4	18
6	Revisión de exhibición de precios y mercadería	3	3	3	12
7	Revisión de limpieza y orden en los locales	3	2	3	9
8	Realizar los pedidos de mercadería	3	4	4	19
9	Revisar la bodega de garantías	3	3	3	12
		TOTAL			136

Análisis:

En la tabla anterior de todas las actividades se puede determinar las siguientes actividades como esenciales siendo las que mayor puntaje tienen:

- Realizar inventarios semanales de todos los equipos por bodegas, que obtuvo un puntaje de 20.
- Realizar inventario general de todos los equipos que obtuvo un puntaje de 21.
- Realizar el inventario de los equipos en la empresa Costto que obtuvo un puntaje de 18.
- Realizar los pedidos de mercadería que obtuvo un puntaje de 19.

Las actividades para el cargo de control de inventario tienen una valoración total de 136 puntos, pero las 4 actividades esenciales las cuales tienen un valor de entre 18 y 21 puntos dan un total de 78 puntos.

En la siguiente tabla (Ver tabla 2.37) se muestran las actividades esenciales para el cargo de control de inventario, en donde también se determinarán los conocimientos requeridos, la relación con personas, cosas o datos, las destrezas y otras competencias.

Las competencias requeridas para cada actividad se han seleccionado considerando que al cargo de control de inventario en un nivel intermedio, y que sus actividades se relacionan directamente con cosas, y a su función principal que es la de mantener un control de inventario de todos los equipos de la empresa.

TABLA 2.37

**ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DEL PUESTO
DE CONTROL DE INVENTARIO**

ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DEL PUESTO DE CONTROL DE INVENTARIOS				
CARGO: Control de inventarios				
Actividades específicas	Conocimientos	P/C/D	Competencias	Otras competencias
Realizar inventario de mercadería en todas las bodegas de los locales	Conocimiento en inventario Conocimiento en rotación de inventario Conocimiento en productos tecnológicos	D	Profundidad en el conocimiento de productos Capacidad de planificación y organización Análisis y control de operaciones	Calidad de trabajo Productividad Iniciativa
			Pensamiento analítico	Ética

			Preocupación por el orden y la claridad	Compromiso
			Coordinación general	Prudencia
Realizar inventario de la mercadería del personal de venta y servicio técnico	Conocimientos básicos en contabilidad	D	Profundidad en el conocimiento de productos	Calidad de trabajo
	Conocimiento en inventario		Capacidad de planificación y organización	Productividad
	Conocimiento en rotación de inventario		Análisis y control de operaciones	Iniciativa
			Pensamiento analítico	Ética
			Preocupación por el orden y la claridad	Coordinación general
			Comunicación	Prudencia
Realizar pedido de mercadería	Conocimiento en rotación de inventario	D	Profundidad en el conocimiento de productos	Calidad de trabajo
	Conocimiento en herramientas informáticas		Capacidad de planificación y organización	Productividad
			Análisis y control de operaciones	Iniciativa
			Pensamiento analítico	Ética
			Manejo de relaciones de negocios	Compromiso
			Credibilidad técnica	Prudencia
			Orientación a resultados	Innovación
			Buenas relaciones humanas	Comunicación

Una vez que se han determinado los conocimientos, destrezas y otras competencias requeridas para el cargo, se realiza la tabla (Ver tabla 2.38) donde se resume su contenido definiendo el perfil de competencias que se ha diseñado para el cargo de control de inventario de la empresa APC

Tecnología, en donde se expresa los conocimientos, las destrezas y competencias requeridas para desempeñar el cargo.

TABLA 2.38
PERFIL DE COMPETENCIAS PARA EL CARGO DE CONTROL DE INVENTARIO

PERFIL PARA CONTROL DE INVENTARIO		
Conocimientos académicos	Destrezas requeridas	Otras competencias
Instrucción superior en contabilidad.	Profundidad en el conocimiento de productos Capacidad de planificación y organización Análisis y control de operaciones Pensamiento analítico Preocupación por el orden y la claridad Coordinación general Comunicación Manejo de relaciones de negocios Credibilidad técnica Orientación a resultados Buenas relaciones humanas	Calidad de trabajo Productividad Iniciativa Ética Compromiso Prudencia Innovación

ANÁLISIS DEL CARGO DE GARANTÍAS

Las personas que ayudaron a determinar las actividades explícitas del cargo, las valoraciones, conocimientos, destrezas y competencias del encargado de garantías son:

Encargado de garantías: Sr. Wilmer Vintimilla.

Encargado del área de bodega y compras: Sra. Karina Cárdenas.

Coordinadora: Srta. Fernanda Farfán.

La siguiente tabla (Ver tabla 2.39) muestra todas las actividades que se realizan en el cargo de garantías con sus respectivas valoraciones las cuales fueron asignadas dependiendo de la frecuencia con las que se realizan, consecuencia de error y complejidad de la actividad:

TABLA 2.39
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PUESTO DE GARANTÍAS

CARGO: Encargado de garantías					
N°	Descripción de actividades	F	CE	CM	TOTAL
1	Tramitar garantías de los clientes	4	4	4	20
2	Brindar solución a los clientes	5	4	3	17
3	Revisar el estado del producto	4	3	3	13
4	Verificar la fecha de compra del producto	5	3	2	11
5	Poner en conocimiento al cliente del plazo de garantía	4	3	2	10
6	Buscar facturas de compras del proveedor	5	2	2	9
7	Empacar los productos y dejarlos en recepción para su envío	4	2	2	8
8	Hacer el seguimiento de trámites y de envío	5	4	3	17
9	Preguntar quién recibe el envío y el número de ingreso	5	2	2	9
10	Exigir el envío de los productos	4	3	3	13
11	Mantener al cliente informado sobre el estado de la garantía y de la llegada del producto	5	2	2	9
12	Cuando llega el producto, revisarlo y mantenerlo en prueba durante un día	4	4	4	20
13	Abrir casos en HP y hacer el seguimiento del producto	4	2	3	10
14	Colaborar con bodega en horas de almuerzo	5	2	2	9
15	Mantenerse actualizado con los productos	5	2	3	11
		TOTAL			186

Análisis:

En la tabla anterior de todas las actividades se puede determinar las siguientes actividades como esenciales, siendo las que mayor puntaje tienen:

- Tramitar garantías de los clientes, que obtuvo un puntaje de 20.
- Brindar solución de los productos a clientes, que obtuvo un puntaje de 17.
- Hacer seguimiento de trámites y envío de productos, que obtuvo un puntaje de 17.
- Revisar el producto cuando llega y mantenerlo en prueba por un día, que obtuvo un puntaje de 20.

Las actividades para el cargo de garantías tienen una valoración total de 186 puntos, pero las 4 actividades esenciales las cuales tienen un valor de entre 17 y 20 puntos dan un total de 74 puntos.

En la siguiente tabla (Ver tabla 2.40) se muestran las actividades esenciales para el cargo de garantías, en donde también se determinarán los conocimientos requeridos, la relación con personas, cosas o datos, las destrezas y otras competencias.

Las competencias requeridas para cada actividad se han seleccionado considerando al cargo de garantías en un nivel intermedio, y que sus actividades se relacionan directamente con cosas y datos, además considerando que su principal función es la de garantizar la calidad de los productos a los clientes.

TABLA 2.40

**ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DEL PUESTO
DE GARANTÍAS**

ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DEL PUESTO DE GARANTÍAS				
CARGO: Encargado de garantías				
Actividades específicas	Conocimientos	P/C/D	Competencias	Otras competencias
Tramitar garantía de productos de los clientes	Conocimiento en servicio al cliente Conocimiento en productos tecnológicos	C	Análisis de operaciones Comunicación Capacidad de planificar y organizar Responsabilidad Manejo de relaciones de negocio	Compromiso Iniciativa Relaciones humanas Calidad de trabajo Orientación a resultados
Brindar soluciones a los clientes	Conocimiento en servicio al cliente Conocimiento en productos tecnológicos	D	Operación y control Comunicación Orientación al cliente Responsabilidad Productividad	Calidad de trabajo Temple Sencillez Integridad Compromiso
Realizar el seguimiento respectivo del producto desde su envío hasta su llegada.	Conocimiento en relaciones humanas Conocimiento en escritura, lectura y cálculo	C	Capacidad de planificar y organizar Trabajo en equipo Comunicación Orientación a	Compromiso Calidad de trabajo Iniciativa Orden

			resultados Responsabilidad	Atención
Poner a prueba el equipo llegado para verificar su funcionamiento	Conocimiento en productos tecnológicos	C	Comprobación e inspección Trabajo en equipo Productividad Orientación al cliente Responsabilidad	Ética Calidad de trabajo Compromiso Atención

Una vez que se han determinado los conocimientos, destrezas y otras competencias requeridas para el cargo, se realiza la tabla (Ver tabla 2.41) donde se resume su contenido definiendo el perfil de competencias que se ha diseñado para el cargo de garantía de la empresa APC Tecnología, en donde se expresa los conocimientos, las destrezas y competencias requeridas para desempeñar el cargo.

TABLA 2.41
PERFIL DE COMPETENCIAS PARA EL CARGO DE GARANTÍAS

PERFIL PARA EL ENCARGADO DE GARANTÍAS		
Conocimientos académicos	Destrezas requeridas	Otras competencias
Instrucción superior en sistemas	Análisis de operaciones Comunicación Capacidad de planificar y organizar Responsabilidad Manejo de relaciones de negocio Operación y control Orientación al cliente Productividad Trabajo en equipo Orientación a resultados	Compromiso Iniciativa Relaciones humanas Calidad de trabajo Temple Sencillez Integridad Atención y orden Ética

ANÁLISIS DEL CARGO DEL ENCARGADO DEL ÁREA CONTABLE

Las personas que ayudaron a determinar las actividades explícitas del cargo, las valoraciones, conocimientos, destrezas y competencias del encargado del área de contabilidad son:

Encargado del área de contabilidad: CPA. Mercedes Cárdenas.

Gerente General: Ing. Abraham Pañi.

Coordinadora: Srta. Fernanda Farfán.

La siguiente tabla (Ver tabla 2.42) muestra todas las actividades que se realizan en el cargo del encargado del área contable, con sus respectivas valoraciones las cuales fueron asignadas dependiendo de la frecuencia con las que se realizan, consecuencia de error y complejidad de la actividad:

TABLA 2.42

**DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PUESTO DEL ENCARGADO DEL
ÁREA CONTABLE**

CARGO: Encargada del área de contabilidad					
Nº	Descripción de actividades	F	C E	C M	TOTA L
1	Revisión de cajas	2	4	3	14
2	Revisión de cuentas múltiples	5	4	4	21
3	Ingreso de horas al seguro, avisos de entrada y salida	2	4	3	14
4	Ingreso de rol de pagos al sistema	2	5	3	17
5	Prorratio de sueldos de cada sucursal para obtener los gastos por sucursal	2	4	3	14
6	Revisión de que las facturas que deben alimentar a la central de costos estén bien distribuida dependiendo del gasto que corresponda y a la sucursal que pertenece	2	5	4	22
7	Ingreso de la declaraciones mensuales de impuestos al sistema	2	5	3	17
8	Realizar la conciliación del Jardín Azuayo	4	4	3	16
9	Realizar transferencias del Banco del Pichincha a Jardín Azuayo	4	4	3	16
10	Realizar descuentos a los empleados	2	3	3	11
11	Revisión de marcaciones de los empleados junto con la auxiliar contable	2	2	3	8
12	Realizar contratos de trabajo	1	4	3	13
13	Avisar la salida de personal al Ministerio de Relaciones Laborales	1	2	3	7
14	Realizar la liquidación de los empleados	1	4	3	13
15	Declaraciones y envío de formularios	2	4	3	14
16	Revisión de cuentas que estén listos para la declaración mensual	2	2	3	8
17	Anulación de facturas	5	2	3	11
18	Emisión de notas de crédito	5	2	3	11
19	Ingreso de depreciaciones mensuales	2	3	4	14

9					
20	Realizar trámites pertinentes en el MRL como los formularios de décimos y utilidades	2	4	4	18
21	Realizar la anulación de facturas	5	3	3	14
22	Coordinación de rutas con choferes	5	4	3	17
		TOTAL			310

Análisis:

En la tabla anterior de todas las actividades se puede determinar las siguientes actividades como esenciales, siendo las que mayor puntaje tienen:

- Revisión de cuentas múltiples, que obtuvo un puntaje de 21.
- Ingreso de rol de pagos al sistema, que obtuvo un puntaje de 17.
- Revisión de que las facturas que deben alimentar a la central de costos estén bien distribuidas dependiendo del gasto que corresponda y la sucursal que pertenece, que obtuvo un puntaje de 22.
- Ingreso de las declaraciones mensuales de impuesto al sistema, que obtuvo un puntaje de 17.
- Realizar trámites pertinentes en el MRL como los formularios de décimos y utilidades, que obtuvo un puntaje de 18.
- Coordinación de las rutas con los choferes, que obtuvo un puntaje de 17.

Las actividades para el cargo del encargado del área contable tienen una valoración total de 310 puntos, pero las 6 actividades esenciales las cuales tienen un valor de entre 17 y 22 puntos dan un total de 112 puntos.

En la siguiente tabla (Ver tabla 2.43) se muestran las actividades esenciales para el cargo del encargado del área contable, en donde también se

determinarán los conocimientos requeridos, la relación con personas, cosas o datos, las destrezas y otras competencias.

Las competencias requeridas para cada actividad se han seleccionado considerando al cargo del encargado del área contable en un nivel intermedio - gerencial, y que sus actividades se relacionan directamente con personas y datos, y su principal función es la de garantizar el soporte financiero de la empresa conjuntamente con todo el personal del área contable.

TABLA 2.43

**ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DEL PUESTO
DEL ENCARGADO DEL ÁREA CONTABLE**

ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DEL PUESTO DEL ENCARGADO DEL ÁREA CONTABLE				
CARGO: Encargada del área de contabilidad				
Actividades específicas	Conocimientos	P/C/ D	Competencias	Otras competencias
Revisión de distribución de las facturas que alimentan a la central de costos, dependiendo del gasto que corresponda y su sucursal	Conocimiento en contabilidad de costos	C	Capacidad de planificar y organizar Análisis de operaciones Orientación a resultados Responsabilidad Colaboración Control de operaciones	Cálculo Calidad de trabajo Capacidad de juicio Habilidad analítica Orden Dinamismo – energía

Revisión de cuentas múltiples	Conocimiento en contabilidad básica	P/D	Análisis y control de operaciones Habilidad analítica Manejo de relaciones humanas Conocimiento en la industria y el mercado Pensamiento conceptual Preocupación por el orden y claridad	Calidad de trabajo Cálculo Supervisión Responsabilidad Comunicación Franqueza- confiabilidad – integridad
Realizar todo tramite pertinente en el MRL como los formularios de décimos y utilidades	Conocimiento de las leyes actuales vigentes del MRL	D		
	Conocimiento de las leyes actuales vigentes del SRI		Responsabilidad Habilidad analítica Análisis y control Conocimiento en leyes vigentes Manejo de recursos materiales	Cálculo Calidad de trabajo Capacidad de juicio Aprendizaje continuo
Coordinación de rutas con choferes	Conocimiento en escritura, lectura y cálculo	D	Capacidad de planificar y organizar Análisis y control Comunicación Habilidad analítica Orientación al cliente externo e interno	Cálculo Temple Calidad de trabajo
Realizar e ingresar al sistema las declaraciones mensuales	Conocimiento en tributación fiscal Conocimiento en contabilidad	D	Iniciativa - autonomía – sencillez Responsabilidad Orientación a resultados Habilidad analítica	Calidad de trabajo Tolerancia a la presión Temple Cálculo

			Actualización constante	Aprendizaje continuo
Ingresar el rol de pagos al sistema	Conocimiento en contabilidad Conocimiento en leyes vigentes en el código de trabajo	D	Preocupación por el orden y claridad Habilidad analítica	Compromiso Cálculo
			Orientación a resultados Responsabilidad Manejo de recursos materiales	Atención Calidad de trabajo Tolerancia a la presión

Una vez que se han determinado los conocimientos, destrezas y otras competencias requeridas para el cargo, se realiza la tabla (Ver tabla 2.44) donde se resume su contenido definiendo el perfil de competencias que se ha diseñado para el cargo de encargado del área contable de la empresa APC Tecnología, en donde se expresa los conocimientos, las destrezas y competencias requeridas para desempeñar el cargo.

TABLA 2.44
PERFIL DE COMPETENCIAS PARA EL CARGO DEL ENCARGADO
DEL ÁREA CONTABLE

PERFIL DEL ENCARGADO DEL ÁREA CONTABLE		
Conocimientos académicos	Destrezas requeridas	Otras competencias
Instrucción superior en contabilidad	Capacidad de planificar y organizar Análisis y control de operaciones de operaciones Orientación a resultados Responsabilidad Colaboración Control de operaciones	Cálculo Calidad de trabajo Capacidad de juicio Habilidad analítica Orden Dinamismo - energía

	Habilidad analítica	Franqueza - confiabilidad – integridad Temple
	Conocimiento en la industria y el mercado Pensamiento conceptual Preocupación por el orden y la claridad Conocimiento en leyes Manejo de recursos materiales Orientación al cliente interno y externo Iniciativa - autonomía – sencillez Actualización constante	Aprendizaje continuo Tolerancia a la presión

ANÁLISIS DEL CARGO DEL ENCARGADO DEL ÁREA DE VENTAS

Las personas que ayudaron a determinar las actividades explícitas del cargo, las valoraciones, conocimientos, destrezas y competencias del encargado del área de ventas son:

Encargado del área de ventas: Sr. Emilio Sarmiento.

Gerente General: Ing. Abraham Pañi.

Coordinadora: Srta. Fernanda Farfán.

La siguiente tabla (Ver tabla 2.45) muestra todas las actividades que se realizan en el cargo del encargado del área de ventas, con sus respectivas valoraciones las cuales fueron asignadas dependiendo de la frecuencia con las que se realizan, consecuencia de error y complejidad de la actividad:

TABLA 2.45

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PUESTO DEL ENCARGADO DEL ÁREA DE VENTAS

CARGO: Encargado del área de ventas					
Nº	Descripción de actividades	F	CE	CM	TOTAL
1	Venta de equipos tecnológicos	5	4	3	17
2	Asesoría comercial	5	3	4	17
3	Gestión de proyectos de redes y telecomunicaciones	3	3	3	12
4	Alquiler de equipos de computación	2	2	2	6
5	Elaboración y presentación de cartas y documentos a instituciones privadas	1	1	2	3
6	Venta de equipos tecnológicos a través de redes sociales y vía telefónica	5	3	3	14
7	Elaborar lista de precios de los productos	3	4	5	23
8	Cobros a clientes con crédito	5	2	4	13
9	Asesoramiento a compañeros en el área de venta	5	4	4	21
10	Asesoramiento en redes y productos	5	3	3	14
11	Limpieza del local	5	2	2	9
12	Coordinar visitas con empresas	3	2	4	11
13	Impulsar ventas del local	5	4	4	21
		TOTAL			181

Análisis:

En la tabla anterior de todas las actividades se puede determinar las siguientes actividades como esenciales, siendo las que mayor puntaje tienen:

- Asesoría comercial, que obtuvo un puntaje de 17.
- Elaborar lista de precios de los productos, que obtuvo un puntaje de 23.
- Asesoramiento a compañeros del área de ventas, que obtuvo un puntaje de 21.
- Impulsar las ventas del local, que obtuvo un puntaje de 21.

Las actividades para el cargo del encargado del área de ventas tienen una valoración total de 181 puntos, pero las 4 actividades esenciales las cuales tienen un valor de entre 17 y 23 puntos dan un total de 82 puntos.

En la siguiente tabla (Ver tabla 2.46) se muestran las actividades esenciales para el cargo del encargado del área de ventas, en donde también se determinarán los conocimientos requeridos, la relación con personas, cosas o datos, las destrezas y otras competencias.

Las competencias requeridas para cada actividad se han seleccionado considerando al cargo del encargado del área de ventas en un nivel intermedio - gerencial, y que sus actividades se relacionan directamente con personas y datos, y que su principal función es la coordinar las ventas de los distintos locales, conjuntamente con todo el personal del área de ventas.

TABLA 2.46

**ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DEL PUESTO
DEL ENCARGADO DEL ÁREA DE VENTAS**

ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DEL PUESTO DEL ENCARGADO DEL ÁREA DE VENTAS				
CARGO: Encargado del área de ventas				
Actividades específicas	Conocimientos	P/C/D	Competencias	Otras competencias
Elaborar lista de precio de productos	Conocimiento en productos tecnológicos Conocimiento en escritura, lectura y cálculo	D	Profundidad en el conocimiento de los productos Orientación al cliente interno y externo Trabajo en equipo	Calidad de trabajo Orientación a resultados
Asesoría comercial	Conocimiento en productos tecnológicos	P	Profundidad en el	Temple

	<p>Conocimiento en servicio al cliente Conocimiento en relaciones humanas</p> <p>Conocimiento en ventas</p>		<p>conocimiento de los productos Orientación al cliente Capacidad para entender a los demás Comunicación</p> <p>Dinamismo - energía</p>	<p>Persuasión</p> <p>Confianza en sí mismo</p> <p>Relaciones humanas Productividad</p> <p>Tolerancia a la presión</p>
Asesoramiento a compañeros del área de ventas	<p>Conocimiento en productos tecnológicos</p> <p>Conocimiento en relaciones humanas</p> <p>Conocimiento en ventas</p>	P/D	<p>Comunicación</p> <p>Preocupación por el orden y claridad Colaboración</p> <p>Iniciativa - confianza – integridad Empowerment</p> <p>Desarrollo de personas</p>	<p>Calidad de trabajo</p> <p>Orientación a resultados</p> <p>Productividad</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Alta adaptabilidad – Flexibilidad Temple</p>
Impulsar ventas locales	<p>Conocimiento en productos tecnológicos</p> <p>Conocimiento en ventas Conocimiento en servicio al cliente</p>	C	<p>Nivel de compromiso - disciplina - productividad Liderazgo</p> <p>Conciencia organizacional Preocupación por el orden y claridad Habilidad analítica</p>	<p>Calidad de trabajo</p> <p>Trabajo en equipo Orientación a resultados</p>

Una vez que se han determinado los conocimientos, destrezas y otras competencias requeridas para el cargo, se realiza la tabla (Ver tabla 2.47) donde se resume su contenido definiendo el perfil de competencias que se ha diseñado para el cargo del área de ventas de la empresa APC Tecnología, en donde se expresa los conocimientos, las destrezas y competencias requeridas para desempeñar el cargo.

TABLA 2.47
PERFIL DE COMPETENCIAS PARA EL CARGO DEL ENCARGADO
DEL ÁREA DE VENTAS

PERFIL PARA EL ENCARGADO DEL ÁREA DE VENTAS		
Conocimientos académicos	Destrezas requeridas	Otras competencias
Instrucción superior en sistemas informáticos con conocimiento en ventas.	Profundidad en el conocimiento de los productos Orientación al cliente interno y externo Trabajo en equipo Capacidad para entender a los demás Comunicación Dinamismo – energía Preocupación por el orden y la claridad Colaboración Iniciativa - confianza – integridad Empowerment Desarrollo de personas Nivel de compromiso - disciplina – productividad Liderazgo Conciencia	Calidad de trabajo Orientación a resultados Temple Persuasión Confianza en sí mismo Relaciones humanas Tolerancia a la presión Alta adaptabilidad – flexibilidad

	organizacional Habilidad analítica	
--	---------------------------------------	--

ANÁLISIS DEL CARGO DEL ENCARGADO DEL ÁREA DE SERVICIO TÉCNICO

Las personas que ayudaron a determinar las actividades explícitas del cargo, las valoraciones, conocimientos, destrezas y competencias del encargado del área de ventas son:

Encargado del área de servicio técnico: Sr. Mauro Pañi.

Gerente General: Ing. Abraham Pañi.

Coordinadora: Srta. Fernanda Farfán.

La siguiente tabla (Ver tabla 2.48) muestra todas las actividades que se realizan en el cargo del encargado del área de servicio técnico, con sus respectivas valoraciones las cuales fueron asignadas dependiendo de la frecuencia con las que se realizan, consecuencia de error y complejidad de la actividad:

TABLA 2.48

**DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PUESTO DEL ENCARGADO DEL
ÁREA DE SERVICIO TÉCNICO**

CARGO: Encargado del área de Servicio Técnico					
N o	Descripción de actividades	F	C E	C M	TOTA L
1	Inspeccionar el trabajo de resto de compañeros	5	3	4	17
2	Coordinar la salida de los técnicos para las visitas técnicas	5	3	4	17
3	Recibir las quejas de clientes y solucionarlo con los compañeros	5	3	3	14
4	Reparación de equipos de computación	5	3	4	17
5	Tendido de redes	4	3	3	13
6	Instalación de cámaras de vigilancia	4	3	3	13
7	Instalación de equipos tecnológicos	5	3	3	14
8	Entrega de equipos	5	3	3	14
9	Compra de repuestos	5	3	4	17
10	Mantenimiento de equipos	5	3	3	14
11	Respaldo de base de datos	5	3	3	14
12	Mantenimiento de servidores	5	3	3	14
13	Identificar las necesidades que se presentan en el departamento técnico	5	3	4	17
14	Reunión semanal con todos los técnicos	4	3	3	13
15	Organizar y planificar las operaciones del departamento	5	3	3	14
		TOTAL			222

Análisis:

En la tabla anterior de todas las actividades se puede determinar las siguientes actividades como esenciales, siendo las que mayor puntaje tienen:

- Inspeccionar el trabajo del resto de compañeros, que obtuvo un puntaje de 17.

- Coordinar la salida de los técnicos para las visitas técnicas, que obtuvo un puntaje de 17.
- Reparación de equipos de computación, que obtuvo un puntaje de 17.
- Compra de repuestos, que obtuvo un puntaje de 17.
- Identificar las necesidades que se presenta en el departamento técnico, que obtuvo un puntaje de 17.

Las actividades para el cargo del encargado del área de servicio técnico tienen una valoración total de 222 puntos, pero las 5 actividades esenciales las cuales tienen un valor de 17 puntos dan un total de 85 puntos.

En la siguiente tabla (Ver tabla 2.49) se muestran las actividades esenciales para el cargo del encargado del área de servicio técnico, en donde también se determinarán los conocimientos requeridos, la relación con personas, cosas o datos, las destrezas y otras competencias.

Las competencias requeridas para cada actividad se han seleccionado considerando al cargo de encargado del área de servicio técnico en un nivel intermedio - gerencial, y que sus actividades se relacionan directamente con personas y cosas, y que su principal función es la coordinar el área de servicio técnico de los distintos locales, conjuntamente con todo el personal del área de servicio técnico.

TABLA 2.49

**ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DEL PUESTO
DEL ENCARGADO DEL ÁREA DE SERVICIO TÉCNICO**

ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DEL PUESTO DEL ENCARGADO DEL ÁREA DE SERVICIO TÉCNICO				
CARGO: Encargado del área de Servicio Técnico				
Actividades específicas	Conocimientos	P/C/D	Competencias	Otras competencias
Inspeccionar el trabajo de compañeros y coordinar la salida para las ordenes de servicio	Conocimientos en relaciones humanas Conocimiento en escritura, lectura y cálculo	P	Capacidad de planificar y organizar Control e inspección de operaciones Dirección de equipos de trabajo Empowerment Responsabilidad Franqueza - confiabilidad-integridad	Trabajo en equipo Comunicación Disciplina Liderazgo Atención y orden Orientación a resultados
Reparación, mantenimiento, instalación de equipos de computación	Conocimiento en productos tecnológicos Conocimiento en el funcionamiento de los dispositivos internos de los equipos	C	Profundidad en el conocimiento de productos Instalación y comprobación	Calidad de trabajo Cálculo

	<p>Conocer y manejar los diferentes sistemas operativos</p> <p>Conocer los programas a instalar en equipos</p> <p>Conocimiento en armado y desarmado de equipos</p> <p>Conocimiento en servicio al cliente</p>		<p>Manejo de recursos materiales</p> <p>Orientación a resultados</p> <p>Habilidad analítica</p> <p>Credibilidad técnica</p>	<p>Agudeza visual y auditiva</p> <p>Responsabilidad</p> <p>Coordinación tacto – visual</p> <p>Aprendizaje continuo</p>
Gestionar la compra de repuestos para el área	<p>Conocimiento en productos tecnológicos</p> <p>Conocimiento en escritura, lectura y cálculo</p>	C	<p>Orientación a clientes internos y externos</p> <p>Orientación a resultados</p> <p>Profundidad en el conocimiento de productos</p> <p>Comunicación</p> <p>Análisis y control de operaciones</p> <p>Nivel de compromiso - disciplina - productividad</p>	<p>Calidad de trabajo</p> <p>Colaboración</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Cálculo</p> <p>Compromiso</p>
Organizar y planificar las operaciones del área, junto con la detección de necesidades	<p>Conocimiento en relaciones humanas</p> <p>Conocimiento en escritura,</p>	P	<p>Nivel de compromiso - disciplina - productividad</p> <p>Capacidad de planificar y</p>	<p>Comunicación</p> <p>Trabajo en equipo</p>

	lectura y cálculo		organizar	
			Capacidad de entender a los demás Orientación al cliente interno y externo Orientación a resultados Liderazgo	Dinamismo – energía Habilidad analítica Franqueza - confiabilidad – integridad Atención y orden

Una vez que se han determinado los conocimientos, destrezas y otras competencias requeridas para el cargo, se realiza la tabla (Ver tabla 2.50) donde se resume su contenido definiendo el perfil de competencias que se ha diseñado para el cargo del encargado del área de servicio técnico de la empresa APC Tecnología, en donde se expresa los conocimientos, las destrezas y competencias requeridas para desempeñar el cargo.

TABLA 2.50
PERFIL DE COMPETENCIAS PARA EL CARGO DEL ENCARGADO
DEL ÁREA DE SERVICIO TÉCNICO

PERFIL DEL ENCARGADO DEL ÁREA DE SERVICIO TÉCNICO		
Conocimientos académicos	Destrezas requeridas	Otras competencias
Ingeniería en sistemas	Capacidad de planificar y organizar Control e inspección de operaciones Dirección de equipos de trabajo Empowerment Responsabilidad Franqueza - confiabilidad- integridad Profundidad en el conocimiento de productos Instalación y comprobación Manejo de recursos materiales Orientación a resultados Habilidad analítica Credibilidad técnica Orientación a clientes internos y externos Análisis y control de operaciones Nivel de compromiso - disciplina – productividad Liderazgo	Trabajo en equipo Comunicación Disciplina Atención y orden Calidad de trabajo Cálculo Agudeza visual - auditiva Responsabilidad Coordinación tacto – visual Aprendizaje continuo Colaboración Compromiso

ANÁLISIS DEL CARGO DEL ENCARGADO DEL ÁREA DE BODEGA Y COMPRAS

Las personas que ayudaron a determinar las actividades explícitas del cargo, las valoraciones, conocimientos, destrezas y competencias del encargado del área de ventas son:

Encargado del área de bodega y compras: Sra. Karina Cárdenas.

Gerente General: Ing. Abraham Pañi.

Coordinadora: Srta. Fernanda Farfán.

La siguiente tabla (Ver tabla 2.51) muestra todas las actividades que se realizan en el cargo de encargado del área de bodega y compras, con sus respectivas valoraciones las cuales fueron asignadas dependiendo de la frecuencia con las que se realizan, consecuencia de error y complejidad de la actividad:

TABLA 2.51

**DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PUESTO DEL ENCARGADO DEL
ÁREA DE BODEGA Y COMPRAS**

CARGO: Encargado del área de bodega y compras					
N o	Descripción de actividades	F	C E	C M	TOTA L
1	Realizar despacho de mercadería a clientes	5	2	4	13
2	Realizar despacho de mercadería a vendedores y técnicos	5	3	3	14
3	Devolución de mercadería manual de productos despachados a los clientes	5	2	3	11
4	Revisión de stock de mercadería	5	4	4	21
5	Control de cumplimiento de actividades en todas las bodegas	5	4	3	17
6	Revisión de garantías	5	3	3	14
7	Realizar cotizaciones	5	4	4	21
8	Verificar promociones	5	3	3	14
9	Verificar precios de productos exhibidos	5	4	3	17
10	Mantener el stock	5	4	4	21
11	Realizar pedidos puntuales	4	4	4	20
12	Negociación con proveedores	4	3	3	13

1 3	Seguimiento de la compra realizada	4	3	3	13
1 4	Revisar la rotación de mercadería	5	4	4	21
		TOTAL			230

Análisis:

En la tabla anterior de todas las actividades se puede determinar las siguientes actividades como esenciales, siendo las que mayor puntaje tienen:

- Revisión del stock de mercadería, que obtuvo un puntaje de 21.
- Control de cumplimiento de actividades en todas las bodegas, que obtuvo un puntaje de 17.
- Realizar cotizaciones, que obtuvo un puntaje de 21.
- Verificar precios de los productos exhibidos, que obtuvo un puntaje de 17.
- Mantener el stock de mercadería, que obtuvo un puntaje de 21.
- Realizar pedidos puntuales, que obtuvo un puntaje de 20.
- Revisar la rotación del inventario, que obtuvo un puntaje de 21.

Las actividades para el cargo de encargado del área de bodega y compras tienen una valoración total de 230 puntos, pero las 7 actividades esenciales las cuales tienen un valor de entre 17 y 21 puntos dan un total de 138 puntos.

En la siguiente tabla (Ver tabla 2.52) se muestran las actividades esenciales para el cargo de encargado del área de bodega y compras, en donde también se determinarán los conocimientos requeridos, la relación con personas, cosas o datos, las destrezas y otras competencias.

Las competencias requeridas para cada actividad se han seleccionado considerando al cargo de encargado del área de bodega y compras en un nivel intermedio - gerencial, y que sus actividades se relacionan con cosas, datos y personas, y que su principal función es la de mantener un stock de mercadería adecuado a fin de proveer a las distintas bodegas, coordinando conjuntamente con todo el personal del área de bodega.

TABLA 2.52

**ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DEL PUESTO
DEL ENCARGADO DEL ÁREA DE BODEGA Y COMPRAS**

ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DEL PUESTO DEL ENCARGADO DEL ÁREA DE BODEGA Y COMPRAS				
CARGO: Encargado del área de bodega y compras				
Actividades específicas	Conocimientos	P/C/D	Competencias	Otras competencias
Revisar y mantener el stock de mercadería	Conocimiento en productos tecnológicos Conocimiento en rotación de inventario Conocimiento en contabilidad	C	Análisis y control de operaciones Orientación a resultados Capacidad de planificación y organización Franqueza-confiabilidad – integridad Capacidad de cálculo Profundidad en el conocimiento de productos	Responsabilidad Calidad de trabajo Agudeza visual – auditiva Ética Productividad Conciencia organizacional
Controlar y supervisar el cumplimiento de actividades en todas la bodegas	Conocimiento en productos tecnológicos Conocimiento en contabilidad Conocimiento en inventario Conocimiento en herramientas informáticas	P/C/D	Comprobación e inspección Habilidad analítica Responsabilidad Trabajo en equipo	Comunicación Colaboración Compromiso Capacidad de juicio

	Conocimiento en relaciones humanas		Productividad Búsqueda de información	Calidad de trabajo
Realizar cotizaciones y verificar precios de mercadería	Conocimiento en productos tecnológicos Conocimiento en herramientas informáticas Conocimiento en escritura, lectura y cálculo	D	Búsqueda de información Orientación al cliente interno y externo Comprobación e inspección Profundidad en el conocimiento de productos Habilidad analítica	Calidad de trabajo Cálculo Atención y orden Orientación a resultados
Revisar rotación de mercadería	Conocimiento en rotación de inventario Conocimiento en contabilidad Conocimiento en productos tecnológicos	D/C	Comprobación e inspección Análisis y control de operaciones Capacidad de cálculo Profundidad en el conocimiento de productos Capacidad de planificación y organización Habilidad analítica	Responsabilidad Franqueza - confiabilidad – integridad Calidad de trabajo Iniciativa Atención y orden Liderazgo

Realizar pedidos puntuales	Conocimiento en productos tecnológicos Conocimiento en inventario Conocimiento en compras Conocimiento en contabilidad	D/C	Capacidad de planificación y organización Trabajo en equipo Orientación a resultados Búsqueda de información Capacidad de cálculo Manejo de relaciones de negocios Nivel de compromiso-disciplina - productividad	Comunicación Conciencia organizacional Negociación Relaciones humanas Responsabilidad Iniciativa Capacidad de juicio
----------------------------	---	-----	---	--

Una vez que se han determinado los conocimientos, destrezas y otras competencias requeridas para el cargo, se realiza la tabla (Ver tabla 2.52) donde se resume su contenido definiendo el perfil de competencias que se ha diseñado para el cargo del encargado del área de bodega y compras de la empresa APC Tecnología, en donde se expresa los conocimientos, las destrezas y competencias requeridas para desempeñar el cargo.

TABLA 2.52
PERFIL DE COMPETENCIAS PARA EL CARGO DEL ENCARGADO DEL ÁREA DE BODEGA Y COMPRAS

PERFIL PARA EL ENCARGADO DEL ÁREA DE BODEGA Y COMPRA		
Conocimientos académicos	Destrezas requeridas	Otras competencias
Instrucción superior en contabilidad y manejo de inventario.	Análisis y control de operaciones Orientación a resultados Capacidad de planificación y organización	Responsabilidad Calidad de trabajo Agudeza visual – auditiva

	Franqueza- confiabilidad – integridad Capacidad de cálculo Profundidad en el conocimiento de productos Comprobación e inspección Habilidad analítica Responsabilidad Trabajo en equipo Productividad Búsqueda de información Orientación al cliente interno y externo Manejo de relaciones de negocios Nivel de compromiso - disciplina – productividad	Ética Productividad Conciencia organizacional Comunicación Colaboración Compromiso Atención y orden
--	--	---

ANÁLISIS DEL CARGO DEL ENCARGADO DEL ÁREA DE CONTROL DE RECURSOS HUMANOS

Las personas que ayudaron a determinar las actividades explícitas del cargo, las valoraciones, conocimientos, destrezas y competencias del encargado del área de control de recursos humanos son:

Encargado del área de control de recursos humanos: Sr. Clever Pañi.

Gerente General: Ing. Abraham Pañi.

Coordinadora: Srta. Fernanda Farfán.

La siguiente tabla (Ver tabla 2.53) muestra todas las actividades que se realizan en el cargo del encargado del área de control de recursos humanos, con sus respectivas valoraciones las cuales fueron asignadas dependiendo de la frecuencia con las que se realizan, consecuencia de error y complejidad de la actividad:

TABLA 2.53

**DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PUESTO DEL ENCARGADO DEL
ÁREA DE CONTROL DE RECURSOS HUMANOS**

CARGO: Encargado del control de recursos humanos					
Nº	Descripción de actividades	F	CE	CM	TOTAL
1	Conciliar el desarrollo individual de los trabajadores	5	3	4	17
2	Monitorear y controlar el desarrollo de las actividades operativas y administrativas, directamente o a través de encargados para cada área	5	3	4	17
3	Realizar un reporte del desempeño de los trabajadores	4	3	3	13
4	Realizar planes de capacitación	2	4	4	18
5	Realizar planes de entrenamiento	2	4	4	18
6	Realizar la evaluación de desempeño	1	4	5	21
		TOTAL			104

Análisis:

En la tabla anterior de todas las actividades se puede determinar las siguientes actividades como esenciales, siendo las que mayor puntaje tienen:

- Conciliar el desarrollo de los trabajadores, que obtuvo un puntaje de 17.
- Supervisar y controlar el desarrollo de las actividades operativas y administrativas, directamente o a través de encargados para cada área, que obtuvo un puntaje de 17.
- Realizar planes de capacitación, que obtuvo un puntaje de 18.
- Realizar planes de entrenamiento, que obtuvo un puntaje de 18
- Realizar la evaluación de desempeño, que obtuvo un puntaje de 21.

Las actividades para el cargo de encargado del área de control de recursos humanos tienen una valoración total de 104 puntos, pero las 5 actividades esenciales las cuales tienen un valor de entre 17 y 21 puntos dan un total de 91 puntos.

En la siguiente tabla (Ver tabla 2.54) se muestran las actividades esenciales para el cargo de encargado del área de control de recursos humanos, en donde también se determinarán los conocimientos requeridos, la relación con personas, cosas o datos, las destrezas y otras competencias.

Las competencias requeridas para cada actividad se han seleccionado considerando al cargo de encargado del área de control de recursos humanos en un nivel gerencial - directivo, y que sus actividades se relacionan con personas y datos, y que su principal función es la de promover el desarrollo individual de los colaboradores de la empresa, coordinando conjuntamente con todo el personal.

TABLA 2.54

**ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DEL PUESTO
DEL ENCARGADO DEL ÁREA DE CONTROL DE RECURSOS HUMANOS**

ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DEL PUESTO DEL ENCARGADO DEL ÁREA DE CONTROL DE RECURSOS HUMANOS				
CARGO: Encargado del control de recursos humanos				
Actividades específicas	Conocimientos	P/C/D	Competencias	Otras competencias
Conciliar el desarrollo individual de los trabajadores	Conocimiento en relaciones humanas	P	Modalidades de contacto	Comunicación
	Conocimiento en administración de personal		Desarrollo de su equipo	Calidad de trabajo
	Conocimiento de leyes vigentes en el código de trabajo		Orientación al cliente interno y externo	Liderazgo al cambio
			Franqueza - confiabilidad - integridad Iniciativa - autonomía- sencillez Empowerment	Orientación a resultados Atención y orden
Supervisar y controlar el desarrollo de las actividades operativas y administrativas, directamente o a través de encargados para cada área	Conocimiento en relaciones humanas	P	Análisis de operaciones	Liderazgo al cambio
	Conocimiento en		Control e inspección	Calidad de trabajo

	administración de personal Conocimiento en gestión de talento humano		Pensamiento estratégico Dinamismo - energía Modalidades de contacto	Trabajo en equipo Orientación a resultados Iniciativa Colaboración
Realizar planes de capacitación, entrenamiento y desarrollo	Conocimiento en administración de personal Conocimiento en motivación y capacitación Conocimiento en gestión de talento humano	P	Nivel de compromiso - disciplina - productividad Trabajo en equipo Desarrollo de relaciones Orientación a resultados Desarrollo de su equipo Capacidad para planificar y organizar	Calidad de trabajo Comunicación Dinamismo – energía Habilidad analítica Atención y orden Colaboración
Realizar la evaluación del desempeño de las actividades de los trabajadores	Conocimiento en administración de personal Conocimiento en gestión de talento humano	P	Control e inspección Análisis y comprobación Nivel de compromiso - disciplina - productividad Desarrollo de personas Capacidad para planificar y	Calidad de trabajo Comunicación Colaboración Iniciativa - autonomía – sencillez

		organizar	
--	--	-----------	--

Una vez que se han determinado los conocimientos, destrezas y otras competencias requeridas para el cargo, se realiza la tabla (Ver tabla 2.55) donde se resume su contenido definiendo el perfil de competencias que se ha diseñado para el cargo de control de recursos humanos de la empresa APC Tecnología, en donde se expresa los conocimientos, las destrezas y competencias requeridas para desempeñar el cargo.

TABLA 2.55
PERFIL DE COMPETENCIAS PARA EL CARGO DE CONTROL DE
RECURSOS HUMANOS

PERFIL PARA CONTROL DE RECURSOS HUMANOS		
Conocimientos académicos	Destrezas requeridas	Otras competencias
Instrucción superior en administración de empresas	Modalidades de contacto Desarrollo de su equipo Orientación al cliente interno y externo Franqueza - confiabilidad – integridad Iniciativa - autonomía-sencillez Empowerment Análisis de operaciones Control e inspección Pensamiento estratégico Dinamismo – energía Nivel de compromiso - disciplina - productividad Trabajo en equipo Desarrollo de relaciones Orientación a resultados Capacidad de planificar y organizar	Comunicación Calidad de trabajo Liderazgo al cambio Iniciativa Atención y orden Colaboración Dinamismo – energía Habilidad analítica

ANÁLISIS DEL CARGO DEL GERENTE GENERAL

Las personas que ayudaron a determinar las actividades explícitas del cargo, las valoraciones, conocimientos, destrezas y competencias del gerente general son:

Gerente General: Ing. Abraham Pañi.

Encargado del Control de Recursos Humanos: Sr. Clever Pañi.

Coordinadora: Srta. Fernanda Farfán.

La siguiente tabla (Ver tabla 2.56) muestra todas las actividades que se realizan en el cargo de gerente general, con sus respectivas valoraciones las cuales fueron asignadas dependiendo de la frecuencia con las que se realizan, consecuencia de error y complejidad de la actividad:

TABLA 2.56

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PUESTO DE GERENTE GENERAL

CARGO: Gerente general					
Nº	Descripción de actividades	F	C E	C M	TOTA L
1	Dirigir, controlar y coordinar la acción de los órganos ejecutivos y operativos de la empresa	5	4	4	21
2	Supervisión de la prestación de servicios como la venta y servicio técnico	5	3	3	14
3	Administrar los recursos humanos, financieros y materiales de la empresa	5	4	3	17
4	Velar por el cumplimiento de las obligaciones legales	3	4	4	19
5	Supervisar el pago oportuno de los tributos	2	4	3	14

6	Supervisar el mantenimiento de los registros de información contable y financiera	4	4	3	16
7	Aprobar la realización de los gastos de administración	2	4	3	14
8	Coordinar las campañas de marketing	1	3	4	13
9	Ejecución de nuevos proyectos	3	4	4	19
10	Optimización de trabajo	4	4	4	20
		TOTAL			167

Análisis:

En la tabla anterior de todas las actividades se puede determinar las siguientes actividades como esenciales, siendo las que mayor puntaje tienen:

- Dirigir, controla y coordinar la acción de los órganos ejecutivos y operativos de la empresa, que obtuvo un puntaje de 21.
- Administrar los recursos humanos, financieros y materiales de la empresa, que obtuvo un puntaje de 17.
- Velar por el cumplimiento de las obligaciones legales, que obtuvo un puntaje de 19.
- Ejecutar nuevos proyectos, que obtuvo un puntaje de 19.
- Optimización de trabajo, que obtuvo un puntaje de 20.

Las actividades para el cargo de gerente general tienen una valoración total de 167 puntos, pero las 5 actividades esenciales las cuales tienen un valor de entre 17 y 21 puntos dan un total de 96 puntos.

En la siguiente tabla (Ver tabla 2.57) se muestran las actividades esenciales para el cargo de gerente general, en donde también se determinarán los conocimientos requeridos, la relación con personas, cosas o datos, las destrezas y otras competencias.

Las competencias requeridas para cada actividad se han seleccionado considerando al cargo de gerente general un nivel directivo - gerencial, y que

sus actividades ser relacionan con personas y datos, y que su principal función es la de promover la eficiencia organizacional, coordinando conjuntamente con todas las áreas de la empresa.

TABLA 2.57

**ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DEL PUESTO
DE GERENTE GENERAL**

ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DEL PUESTO DE GERENTE GENERAL				
CARGO: Gerente general				
Actividades específicas	Conocimientos	P/C/D	Competencias	Otras competencias
Dirigir, controlar y coordinar la acción de los órganos ejecutivos y operativos de la empresa	Conocimiento en gestión de talento humano Conocimiento en herramientas informáticas Conocimiento en escritura, lectura y cálculo	P/C/D	Modalidades de contacto Liderazgo Desarrollo de su equipo Empowerment Análisis de operaciones Orientación a resultados	Orientación a resultados Calidad de trabajo Trabajo en equipo Comunicación Relaciones humanas Franqueza - confiabilidad – integridad
Administrar los recursos humanos, financieros y materiales de la empresa	Conocimiento en gestión de talento humano Conocimiento en	P/C/D	Modalidades de contacto Empowerment	Orientación a resultados Calidad de

	Administración financiera Conocimiento en equipos tecnológicos		Desarrollo de su equipo Liderazgo Operación y control Pensamiento estratégico	trabajo Comunicación Iniciativa – autonomía
Ejecutar nuevos proyectos y optimizar el trabajo	Conocimiento en el mercado de tecnología Conocimiento en Proyecto de inversión	D	Capacidad de planificación y organización Modalidad de contacto Análisis de operaciones Operación y control Habilidad analítica Pensamiento estratégico	Atención y orden Comunicación Calidad de trabajo Orientación a resultados Trabajo en equipo Nivel de compromiso - disciplina – productividad
Velar por el cumplimiento de las obligaciones legales	Conocimiento en Administración de recursos humanos Conocimiento de las leyes actuales vigentes del MRL Conocimiento de las leyes actuales vigentes del SRI	D	Modalidad de contacto Análisis de operaciones Inspección y comprobación Liderazgo	Comunicación Relaciones humanas Flexibilidad Franqueza - confiabilidad –

			Calidad de trabajo Integridad	integridad Colaboración
--	--	--	----------------------------------	----------------------------

Una vez que se han determinado los conocimientos, destrezas y otras competencias requeridas para el cargo, se realiza la tabla (Ver tabla 2.58) donde se resume su contenido definiendo el perfil de competencias que se ha diseñado para el cargo de gerente general de la empresa APC Tecnología, en donde se expresa los conocimientos, las destrezas y competencias requeridas para desempeñar el cargo.

TABLA 2.58
PERFIL DE COMPETENCIAS PARA EL CARGO DE GERENTE GENERAL

PERFIL PARA GERENTE GENERAL		
Conocimientos académicos	Destrezas requeridas	Otras competencias
Ingeniería comercial	Modalidades de contacto Liderazgo Desarrollo de su equipo Empowerment Análisis de operaciones Orientación a resultados Operación y control Pensamiento estratégico Capacidad de planificación y organización Habilidad analítica Calidad de trabajo	Orientación a resultados Iniciativa - autonomía Trabajo en equipo Comunicación Relaciones humanas Franqueza - confiabilidad - integridad Atención y orden Nivel de compromiso - disciplina - productividad Flexibilidad Colaboración Capacidad de entender a los demás

	Integridad	Confianza en sí mismo
--	------------	-----------------------

2.3 ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA APC TECNOLOGÍA



**EMPRESA
“ABRAHAM PAÑI CAJAMARCA
CÍA. LTDA”**

MANUAL DE FUNCIONES

Realizado por: Fernanda Farfán

Fecha: 23 de Mayo de 2014

INTRODUCCIÓN

Este documento está puesto a disposición general, como instrumento de información y consulta para todas las áreas que conforman la empresa.

El manual es una herramienta que permite familiarizarse con la estructura orgánica y con todos los niveles jerárquicos que conforman esta empresa. Su consulta permite identificar con claridad las funciones y responsabilidades que tienen los distintos cargos evitando así duplicar las responsabilidades y proporcionar un elemento que permita alcanzar con excelencia los objetivos de la empresa.

Por ser un documento de consulta frecuente, este deberá ser actualizado cuando exista alguna modificación en la estructura orgánica de la empresa.

OBJETIVO

El presente manual de funciones de la empresa “ABRAHAM PAÑI CAJAMARCA CÍA. LTDA.”, tiene como propósito proporcionar a la empresa un documento en donde se plasme los diversos cargos existentes dentro de la empresa así como las actividades y destrezas requeridas para los mismos, con el objeto de dar a conocer la forma organizativa que tiene la empresa, sus objetivos, funciones y niveles de responsabilidad.

ANTECEDENTES HISTORICOS:

APC Tecnología es una empresa que comenzó hace 15 años en la parroquia de El Valle como un centro pequeño de copiado; al ver una oportunidad de crecimiento su propietario el Ing. Abraham Pañi decidió mudar el local al centro de la ciudad, es acá donde empieza a diversificar sus productos

realizando levantamientos de texto, anillados, venta de papel y suministros en menor medida. Luego de 5 años cuando se consigue capitalizar la empresa, de a poco se empiezan a reparar también las copiadoras, vender sus partes y suministros, a más de la comercialización de computadores ya en volúmenes grandes, ganando con ello un importante segmento de mercado en la ciudad. En la actualidad APC Tecnología cuenta con 4 locales en la ciudad de Cuenca y un segundo HP Store en la Ciudad de Machala. Este trabajo ha madurado durante alrededor de estos 5 años consolidado a APC como uno de los líderes del mercado en la ciudad de Cuenca.

ESTRUCTURA ORGÁNICA

“A.P.C. Tecnología. Cía. Ltda.” presenta la siguiente estructura orgánica:

1. JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

2. GERENCIA GENERAL

Gerente general: Abraham Pañi.

3. AREA DE CONTROL RECURSOS HUMANOS.

Control de recursos humanos: Clever Pañi

4. DEPARTAMENTO CONTABLE

Contador: Mercedes Cárdenas.

Auxiliar de CTB: María Eugenia Pañi.

Asistente de Cartera: Narcisa Jiménez.

Cajera: Martha Aguilar.

5. CONTROL DE INVENTARIO

Encargada del control de Inventario: Gladis Colcha

6. AREA DE BODEGA Y COMPRAS

Encargada del área de bodega y compras: Karina Cárdenas.
Auxiliares de bodega: Carmen Mendieta, Wilson León, Patricio Cárdenas, Héctor Yuquilima.
Garantías: Wilmer Vintimilla
Chofer: Xavier Panamá

7. AREA TECNICA

Encargado del área técnica: Mauro Pañi.
Técnicos en Computadores: Javier Chapa, Javier Suquilanda.
Máximo León y Juan Patricio Farfán.
Técnicos en Impresoras: Byron Reinoso y Nilxon Shingri.
Recepcionista: Estefanía Larco.

8. AREA DE VENTAS

Encargado del área de ventas: Emilio Sarmiento
Vendedores: Karina Morales, Fernando Bermeo, Ángel Serrano, Cristian Duchi, Jorge Luis Castillo, Carlos Guachún, Cristian Parra, Byron Heredia, Diego Ávila y Luis Zapata

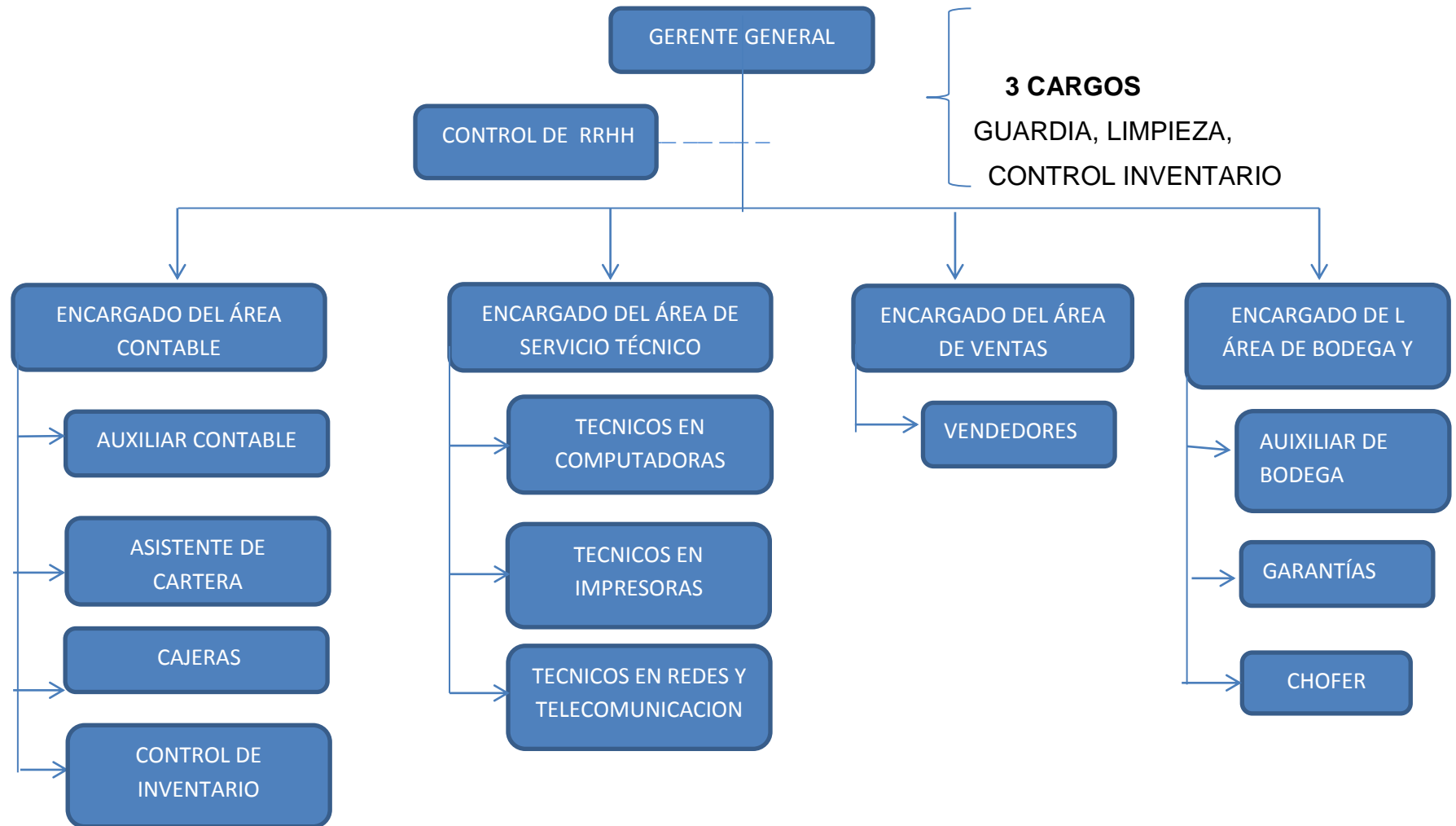
9. AREA DE SERVICIOS.

Limpieza: María Angelita Arias.
Guardia de seguridad: Julio Cárdenas.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Organigrama: El organigrama de la empresa está estructurado de acuerdo a las funciones y responsabilidades administrativas que se llevan a cabo en la empresa, considerando el nivel jerárquico que ocupan y las relaciones que guardan entre ellas.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL “APC TECNOLOGIA CÍA LTDA”



MANUAL DE FUNCIONES

IDENTIFICACION DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO: Auxiliar de limpieza	
NIVEL FUNCIONAL: Operativo	DEPENDENCIA: Área administrativa
JEFE INMEDIATO: Gerente general	NÚMERO DE PUESTOS: 1

FUNCION GENERAL.

Garantizar la higiene de la empresa.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

Barrer los locales
Trapear los locales
Limpiar las vitrinas
Recoger y sacar la basura

PERFIL REQUERIDO
FORMACIÓN ACADÉMICA Bachiller
COMPETENCIAS Manejo de recursos materiales Coordinación general Capacidad de planificar y organizar Orientación a resultados

IDENTIFICACION DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO: Guardia de seguridad	
NIVEL FUNCIONAL: Operativo	DEPENDENCIA: Área administrativa
JEFE INMEDIATO: Gerente general	NÚMERO DE PUESTOS: 1

FUNCION GENERAL.

Garantizar la seguridad de la empresa en su conjunto (trabajadores, empleados, directivos, medios logísticos, instalaciones y clientes).

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

Brindar seguridad al personal
Cuidar el edificio
Verificar que todo quede apagado y en orden
Encender la alarma
Revisión de cámaras de seguridad

PERFIL REQUERIDO	
FORMACIÓN ACADÉMICA	
Bachiller	
COMPETENCIAS	
Capacidad de atención y observación Agudeza visual y auditiva Coordinación general Manejo de recursos materiales Capacidad de planificación y organización Pensamiento analítico Control de operaciones Inspección	

IDENTIFICACION DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO:	
Chofer	
NIVEL FUNCIONAL:	DEPENDENCIA:
Operativo	Área de bodega y compras
JEFE INMEDIATO:	NÚMERO DE PUESTOS:
Encargado de bodega	1

FUNCION GENERAL.

Garantizar el transporte del personal y mercadería a los distintos locales.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

Transportar mercaderías a los distintos locales

Entregar mercadería a clientes

Cumplir con la ruta de trabajo establecida

PERFIL REQUERIDO
FORMACIÓN ACADÉMICA Chofer profesional
COMPETENCIAS Coordinación general Orientación a resultados Capacidad de planificar y organizar Trabajo en equipo Comunicación Responsabilidad Operación y control Conocimiento de rutas Atención y cálculo Productividad Control de operaciones

IDENTIFICACION DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO: Cajera	
NIVEL FUNCIONAL: Operativo	DEPENDENCIA: Área contable
JEFE INMEDIATO: Encargado del área contable	NÚMERO DE PUESTOS: 1

FUNCION GENERAL.

Mantener un registro diario de ingresos producto de las ventas.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

Cobrar facturas realizadas por vendedores y técnicos

Cuadrar caja

Realizar cruces de cuentas

PERFIL REQUERIDO	
FORMACIÓN ACADÉMICA	
Bachiller	
COMPETENCIAS	
Pensamiento analítico	
Responsabilidad	
Operación y control	
Capacidad de cálculo	
Comunicación	
Calidad de trabajo	
Manejo de recursos materiales	

IDENTIFICACION DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO:	
Recepcionista	
NIVEL FUNCIONAL:	DEPENDENCIA:
Operativo	Área de servicio técnico
JEFE INMEDIATO:	NÚMERO DE PUESTOS:
Encargado del área de servicio técnico	1

FUNCION GENERAL.

Proveer información a los clientes y direccionar los requerimientos con el departamento técnico.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

Realizar órdenes de salida de los técnicos
Recibir quejas de clientes y pasarlas al encargado del área de servicio técnico
Coordinar las órdenes de domicilio con el encargado del área de servicio técnico
Contestar llamadas telefónicas
Realizar las facturas del servicio técnico
Pedir autorización al encargado de cartera para dar crédito en servicio técnico

PERFIL REQUERIDO	
FORMACIÓN ACADÉMICA Bachiller	
COMPETENCIAS Orientación a resultados Búsqueda de información Responsabilidad Capacidad de planificar y organizar Productividad Orientación al cliente Comunicación Trabajo en equipo Dinamismo - energía Relaciones humanas	

IDENTIFICACION DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO: Vendedor	
NIVEL FUNCIONAL: Operativo	DEPENDENCIA: Área de ventas
JEFE INMEDIATO: Control de recursos humanos	NÚMERO DE PUESTOS: 7

FUNCION GENERAL.

Asesoramiento a los clientes para dar garantía del producto que oferta.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

Asesoramiento a clientes finales

Asesoramiento a clientes corporativos

Reporte de cartera semanal

Elaboración de listas de precios

Realización de cotizaciones

Envío de reportes de cotizaciones

Trabajo en compras públicas

PERFIL REQUERIDO
FORMACIÓN ACADÉMICA Instrucción superior en sistemas informáticos, con conocimiento en ventas.
COMPETENCIAS Profundidad en el conocimiento de los productos Orientación a los resultados Orientación al cliente Comunicación Credibilidad técnica Iniciativa Temple Manejo de relaciones de negocios Responsabilidad Preocupación por el orden y la claridad Aprendizaje continuo Búsqueda de información Capacidad de planificar y organizar Desarrollo de relaciones

IDENTIFICACION DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Técnico en computadores	
NIVEL FUNCIONAL: Operativo	DEPENDENCIA: Área de servicio técnico
JEFE INMEDIATO: Encargado de Servicio Técnico	NÚMERO DE PUESTOS: 4

FUNCION GENERAL.

Diagnosticar y solucionar problemas relacionados con la PC.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

Reparación de software

Mantenimiento de software

Instalación de software

Reparación de hardware

Mantenimiento de hardware

Instalación de hardware

Configuración del sistema de computadores

Reparación de equipos de computación

Formatear computadores

Reinstalación de sistema operativo

Respalda información

Realizar el reporte de actividades

PERFIL REQUERIDO

FORMACIÓN ACADÉMICA Instrucción superior en sistemas.
COMPETENCIAS Profundidad en el conocimiento de los productos Orientación a los resultados Pensamiento analítico Habilidad analítica Preocupación por el orden y la claridad Análisis de operaciones Manejo de recursos materiales Instalación y comprobación Productividad

IDENTIFICACION DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO: Técnico en impresoras y copiadoras	
NIVEL FUNCIONAL: Operativo	DEPENDENCIA: Área de servicio técnico
JEFE INMEDIATO: Encargado de Servicio Técnico	NÚMERO DE PUESTOS: 2

FUNCION GENERAL.

Diagnosticar y solucionar problemas relacionados con impresoras y copiadoras.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

Dar servicio técnico a impresoras

Dar servicio técnico a copiadoras

Cambio y ensamblaje de piezas

Realizar el reporte de actividades

--

PERFIL REQUERIDO	
FORMACIÓN ACADÉMICA Técnico en electrónica y electricidad.	
COMPETENCIAS Profundidad en el conocimiento de productos Orientación a resultados Manejo de recursos materiales Análisis de operaciones Instalación y comprobación Credibilidad técnica Pensamiento analítico Preocupación por el orden y la claridad Productividad Habilidad analítica Iniciativa - autonomía Innovación	
IDENTIFICACION DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO: Auxiliar de bodega	
NIVEL FUNCIONAL: Operativo	DEPENDENCIA: Área bodega y compras
JEFE INMEDIATO: Encargado de bodega	NÚMERO DE PUESTOS: 4

FUNCION GENERAL.

Garantizar el inventario adecuado de equipos tecnológicos a los distintos locales para su venta.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

Recibir mercadería
Revisar la mercadería y sus series
Ingresar al sistema la mercadería

Revisar pedidos desde las diferentes sucursales

Despacho de mercadería a las diferentes sucursales
Despachar la mercadería a clientes
Revisar el stock en la bodega del Millenium Plaza
Realizar el inventario de mercadería
Revisar precios facturados

Despacho a vendedores y técnicos
Realizar el reporte de inventarios

PERFIL REQUERIDO
FORMACIÓN ACADÉMICA Instrucción superior en contabilidad.
COMPETENCIAS Profundidad en el conocimiento de los productos Iniciativa Preocupación por el orden y claridad Inspección de productos Trabajo en equipo Responsabilidad Conciencia organizacional Comunicación Orientación a resultados Control de operaciones Concentración

IDENTIFICACION DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO: Auxiliar contable	
NIVEL FUNCIONAL: Operativo	DEPENDENCIA: Área contable
JEFE INMEDIATO: Encargado del área contable	NÚMERO DE PUESTOS: 1

FUNCION GENERAL.

Manejo de las cuentas múltiples en el área contable.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

Ingreso de facturas de compras
Ingreso de facturas de gastos
Realizar retenciones
Envío de retenciones
Cálculo de horas extras del personal
Realizar los roles de pago

Revisar los cheques pendientes de depósito
Calcular el valor de comisiones para vendedores y técnicos

PERFIL REQUERIDO	
FORMACIÓN ACADÉMICA Instrucción superior en contabilidad.	
COMPETENCIAS	
Responsabilidad Iniciativa Capacidad de planificación y organización Búsqueda de información Orientación a resultados Pensamiento conceptual Aprendizaje continuo Capacidad de juicio Conocimiento en la industria y el mercado Orientación al cliente interno y externo Preocupación por el orden y la claridad Productividad Trabajo en equipo	

IDENTIFICACION DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO: Asistente de cartera	
NIVEL FUNCIONAL: Operativo	DEPENDENCIA: Área contable
JEFE INMEDIATO: Encargado del área contable	NÚMERO DE PUESTOS: 1

FUNCION GENERAL.

Cobro de las cuentas a crédito otorgada a clientes para garantizar la liquidez de la empresa.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

Sacar reportes de cobros
Llamar a clientes pendientes de cobro

Gestionar el cobro de cuentas
 Revisión diaria de facturas a crédito
 Autorización de créditos a clientes
 Realizar el reporte de cobros diarios

PERFIL REQUERIDO	
FORMACIÓN ACADÉMICA	
Instrucción superior en finanzas o economía.	
COMPETENCIAS	
Comunicación Iniciativa Pensamiento analítico Responsabilidad Búsqueda de información Negociación Orientación a resultados Productividad Habilidad expresiva Relaciones humanas Control de operaciones Orientación al cliente Prudencia Rapidez de decisión	

IDENTIFICACION DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO:	
Control de inventarios	
NIVEL FUNCIONAL:	DEPENDENCIA:
Operativo	Área administrativa
JEFE INMEDIATO:	NÚMERO DE PUESTOS:
Gerente General	1

FUNCION GENERAL.

Mantener un control de inventario de todos los equipos de la empresa.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

Realizar inventarios semanales de todos los equipos por bodegas
 Realizar inventario general de todos los equipos
 Realizar inventarios de los equipos en la empresa Costto

Realizar los pedidos de mercadería

PERFIL REQUERIDO	
FORMACIÓN ACADÉMICA Instrucción superior en contabilidad.	
COMPETENCIAS Profundidad en el conocimiento de productos Capacidad de planificación y organización Análisis y control de operaciones Pensamiento analítico Preocupación por el orden y la claridad Coordinación general Comunicación Manejo de relaciones de negocios Credibilidad técnica Orientación a resultados Buenas relaciones humanas	

IDENTIFICACION DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO: Encargado de garantías.	
NIVEL FUNCIONAL: Operativo	DEPENDENCIA: Área de bodega y compras
JEFE INMEDIATO: Encargado de bodega y compras	NÚMERO DE PUESTOS: 1

FUNCION GENERAL.

Garantizar la calidad de los productos a los clientes.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

Tramitar garantías de los clientes
Brindar solución a los clientes
Hacer el seguimiento de trámites y de envío
Cuando llega el producto, revisarlo y mantenerlo en prueba durante un día.

PERFIL REQUERIDO
FORMACIÓN ACADÉMICA Instrucción superior en sistemas.
COMPETENCIAS
Análisis de operaciones Comunicación Capacidad de planificar y organizar Responsabilidad Manejo de relaciones de negocio Operación y control Orientación al cliente Productividad Trabajo en equipo Orientación a resultados Comprobación e inspección

IDENTIFICACION DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO: Encargado del área contable	
NIVEL FUNCIONAL: Operativo	DEPENDENCIA: Área contable
JEFE INMEDIATO: Gerente general	NÚMERO DE PUESTOS: 1

FUNCION GENERAL.

Coordinar y analizar la información contable generada de los procesos contables, verificando su exactitud a fin de garantizar estados confiables.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

Revisión de cuentas múltiples
Ingreso del rol de pago de los empleados al sistema
Revisión de que las facturas que deben alimentar a la central de costos estén bien distribuidas dependiendo del gasto que corresponda y a la sucursal que pertenezca.
Ingreso de las declaraciones mensuales de impuesto al sistema.
Realizar trámites pertinentes en el Ministerio de Relaciones Laborales.
Realizar los formularios de décimos y utilidades.
Coordinar rutas con el chofer.

PERFIL REQUERIDO
FORMACIÓN ACADÉMICA Instrucción Superior en Contabilidad
COMPETENCIAS Capacidad de planificar y organizar Análisis y control de operaciones de operaciones Orientación a resultados Responsabilidad Colaboración Control de operaciones Habilidad analítica Conocimiento en la industria y el mercado Pensamiento conceptual Preocupación por el orden y la claridad Conocimiento en leyes Manejo de recursos materiales Orientación al cliente interno y externo Iniciativa - autonomía - sencillez Actualización constante

IDENTIFICACION DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO: Encargado del área de venta	
NIVEL FUNCIONAL: Operativo	DEPENDENCIA: Área de venta
JEFE INMEDIATO: Gerente general	NÚMERO DE PUESTOS: 1

FUNCION GENERAL.

Planificar y coordinar las actividades del área de ventas buscando cumplir con los objetivos propuestos.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

Realizar asesoría comercial.
Elaborar listas de precios de los productos.
Asesoramiento a compañeros del área de ventas.
Impulsar las ventas locales.

PERFIL REQUERIDO

FORMACIÓN ACADÉMICA
Instrucción superior en sistemas informáticos con conocimiento en ventas.
COMPETENCIAS
Profundidad en el conocimiento de los productos
Orientación al cliente interno y externo
Trabajo en equipo
Capacidad para entender a los demás
Comunicación
Dinamismo – energía
Preocupación por el orden y la claridad
Colaboración
Iniciativa - confianza – integridad
Empowerment
Desarrollo de personas
Nivel de compromiso - disciplina – productividad
Liderazgo
Conciencia organizacional
Habilidad analítica

IDENTIFICACION DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO:	
Encargado del área de servicio técnico	
NIVEL FUNCIONAL:	DEPENDENCIA:
Operativo	Área de servicio técnico
JEFE INMEDIATO:	NÚMERO DE PUESTOS:
Gerente general	1

FUNCION GENERAL.

Planificar, coordinar y garantizar el cumplimiento de actividades del área.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

Inspeccionar el trabajo de los compañeros del área.
 Coordinar la salida de los técnicos para visitas de servicio técnico.
 Reparación de equipos de computación.
 Compra de repuestos.
 Identificar las necesidades que se presentan dentro del área.

PERFIL REQUERIDO
FORMACIÓN ACADÉMICA Ingeniería en sistemas
COMPETENCIAS Capacidad de planificar y organizar Control e inspección de operaciones Dirección de equipos de trabajo Empowerment Responsabilidad Franqueza - confiabilidad- integridad Profundidad en el conocimiento de productos Instalación y comprobación Manejo de recursos materiales Orientación a resultados Habilidad analítica Credibilidad técnica Orientación a clientes internos y externos Análisis y control de operaciones Nivel de compromiso - disciplina – productividad Liderazgo

IDENTIFICACION DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO: Encargado del área de bodega y compras	
NIVEL FUNCIONAL: Operativo	DEPENDENCIA: Área de bodega y compras
JEFE INMEDIATO: Gerente general	NÚMERO DE PUESTOS: 1

FUNCION GENERAL.

Planificar y coordinar el manejo de inventarios de equipos y garantizar el abastecimiento necesario para su comercialización.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

Revisión del stock de mercadería.
Control de cumplimiento de actividades en todas las bodegas.

Realizar cotizaciones para los productos.
 Verificar exhibición de precios en los productos.
 Realizar pedidos puntuales.
 Revisar la rotación de mercadería.

PERFIL REQUERIDO	
FORMACIÓN ACADÉMICA	
Instrucción superior en contabilidad y manejo de inventario.	
COMPETENCIAS Análisis y control de operaciones Orientación a resultados Capacidad de planificación y organización Franqueza- confiabilidad – integridad Capacidad de cálculo Profundidad en el conocimiento de productos Comprobación e inspección Habilidad analítica Responsabilidad Trabajo en equipo Productividad Búsqueda de información Orientación al cliente interno y externo Manejo de relaciones de negocios Nivel de compromiso - disciplina – productividad	

IDENTIFICACION DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO:	
Encargado del control de recursos humanos	
NIVEL FUNCIONAL:	DEPENDENCIA:
Ejecutivo	Área administrativa
JEFE INMEDIATO:	NÚMERO DE PUESTOS:
Gerente general	1

FUNCION GENERAL.

Planificar, organizar, dirigir y controlar las distintas actividades de la empresa, garantizando un beneficio óptimo de los empleados.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

Conciliar el desarrollo individual de los trabajadores.

Monitorear y controlar el desarrollo de las actividades operativas y administrativas, a través de los encargados por áreas.
 Realizar planes de capacitación.
 Realizar planes de entrenamiento.
 Realizar la evaluación del desempeño.

PERFIL REQUERIDO	
FORMACIÓN ACADÉMICA	
Instrucción superior en administración de empresas	
COMPETENCIAS	
Modalidades de contacto Desarrollo de su equipo Orientación al cliente interno y externo Franqueza - confiabilidad - integridad Iniciativa - autonomía- sencillez Empowerment Análisis de operaciones Control e inspección Pensamiento estratégico Dinamismo – energía Nivel de compromiso - disciplina – productividad Trabajo en equipo Desarrollo de relaciones Orientación a resultados Capacidad de planificar y organizar Análisis y comprobación	

IDENTIFICACION DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO:	
Gerente General	
NIVEL FUNCIONAL:	DEPENDENCIA:
Ejecutivo	Área administrativa
JEFE INMEDIATO:	NÚMERO DE PUESTOS:
Junta general de accionistas	1

FUNCION GENERAL.

Planificar, organizar, dirigir y controlar todas las áreas operativas y administrativas. Establecer políticas y objetivos para incrementar la competitividad organizacional.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

Dirigir, controlar y coordinar la acción de los órganos ejecutivos y operativos de la empresa.

Administrar los recursos humanos, financieros y materiales de la empresa.

Velar por el cumplimiento de las obligaciones legales.

Ejecutar nuevos proyectos.

Optimizar el trabajo de la empresa en su conjunto.

PERFIL REQUERIDO
FORMACIÓN ACADÉMICA Ingeniería Comercial
COMPETENCIAS Modalidades de contacto Liderazgo Desarrollo de su equipo Empowerment Análisis de operaciones Orientación a resultados Operación y control Pensamiento estratégico Capacidad de planificación y organización Habilidad analítica Calidad de trabajo Integridad

CAPITULO III

DISEÑO Y APLICACIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

En el capítulo anterior se diseñó perfiles de puesto por competencias, que para este capítulo proporcionará las bases para desarrollar un modelo de evaluación de desempeño basado en competencias. Para este proceso se determinarán algunos conceptos que servirán como guía y permitirán el desarrollo del mismo.

3.1 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

3.1.1 DEFINICIÓN

La evaluación de desempeño es un proceso que permite evaluar el trabajo realizado por los empleados, con el fin de conocer si se está cumpliendo con los estándares establecidos, y en caso de no estarlo permite tomar medidas correctivas para mejorar su desempeño y eficiencia.

3.1.2 BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

TABLA 3.1

BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Para la organización	Para el jefe	Para el empleado
Permite determinar si los resultados obtenidos cumplen los estándares establecidos.	Permite desarrollar un plan de acción para mejorar el desempeño.	Permite saber si cumple con las expectativas del supervisor.
Permite tomar medidas correctivas y de capacitación para mejorar el desempeño.	Permite evaluar a sus subordinados en un periodo determinado.	Permite saber si está vinculado con los objetivos de la organización.
		Permite auto desarrollarse.

Fuente: DESSLER, G. (2009). Administración de recursos humanos (Decimoprimer ed.). México: PRENTICE HALL.

3.1.3 PROBLEMAS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Uno de los problemas más comunes que se encuentra al momento de realizar las evaluaciones es que los entrevistados no consideran este proceso como un instrumento para conocer si requieren o no capacitación, sino es considerado como un proceso para detectar aquellos empleados que no rinden como se espera para posteriormente ser despedidos.

3.1.4 MÉTODOS UTILIZADOS EN LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Los métodos de evaluación de desempeño se pueden clasificar de acuerdo a los criterios de desempeño que se deseen medir como pueden ser: métodos basados en las características, en comportamientos o resultado. (ALLES, 2008)³

a. MÉTODOS BASADOS EN CARACTERÍSTICAS

Son métodos fáciles que se usan para conocer ciertas características que son de gran utilidad para el crecimiento de la organización. Dentro de este método podemos encontrar los siguientes:

- Escalas gráficas de calificación
- Método de distribución forzada
- Método de formas narrativas
- Método de escalas mixtas

b. MÉTODOS BASADOS EN EL COMPORTAMIENTO

Los métodos basados en el comportamiento permiten conocer si el empleado se encuentra o no desarrollando su actividad acorde a las escalas establecidas. Permitiéndole proporcionar una retroalimentación de desarrollo. Dentro de este método están los siguientes:

- Método de incidente crítico
- Escala fundamentada para la medición del comportamiento
- Escala de observación de comportamiento
- Método de 90°, 180° y 360°.

c. MÉTODOS BASADOS EN RESULTADOS

Los métodos basados en resultados permiten evaluar a los empleados en base a los resultados y logros conseguidos en su trabajo. Este

³ ALLES, M. (2008). Desempeño por competencias: evaluación de 360°. (Segunda ed.). Buenos Aires: GRANICA S.A. editorial.

método evita la subjetividad. Dentro de este método están los siguientes:

- Mediciones de productividad
- Administración por objetivos

3.1.5 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS MÉTODOS DE EVALUACIÓN

TABLA 3.2

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS MÉTODOS DE EVALUACIÓN

	Ventajas	Desventajas
Método de características	De fácil y rápido diseño (menor coste). Fáciles de usar.	No son tan útiles para dar devolución a los empleados y el margen de error es mayor.
Método de comportamientos	Se pueden definir estándares de desempeño que son fácilmente aceptados por jefes y subordinados. Son muy útiles para la devolución de la evaluación.	El desarrollo puede requerir mucho tiempo y es costoso.
Método de resultados	Evitan la subjetividad y son fácilmente aceptados por jefes y subordinados. Relacionan el desempeño de las personas con la organización. Fomentan los objetivos compartidos	El desarrollo puede requerir mucho tiempo y pueden fomentar en los empleados un enfoque de corto plazo.

Fuente: ALLES, M. (2008). Desempeño por competencias: evaluación de 360°. (Segunda ed.). Buenos Aires: GRANICA S.A. editorial.

3.2 DISEÑO DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LA EMPRESA APC TECNOLOGÍA

Durante la actividad comercial de “APC Tecnología” no se ha realizado ningún tipo de evaluación de desempeño al personal, es por ello que se busca diseñar un modelo que permita tener una idea clara de su desempeño, detectar falencias y tomar medidas correctivas que permitan mejorar su funcionamiento y comportamiento laboral; medidas que posibilitarán el cumplimiento de objetivos individuales y organizacionales y con ello mejorar la eficiencia organizacional.

3.2.1 METODOLOGÍA UTILIZADA PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Al contar ya con un perfil de puestos basado en competencias, la metodología basada en comportamientos (evaluación de 180°) resulta ideal aplicarla ya que considera como criterios de evaluación las competencias. La evaluación de desempeño debe concentrarse en un análisis objetivo y buscar los mecanismos adecuados para establecer y mantener una información veraz, oportuna y confiable.

La evaluación de 180° radica en que una persona es evaluada por su jefe, sus pares, y en algunos de los casos por los cliente; para escoger a las personas que evaluarán al empleado se debe considerar que estas estén en constante contacto con él, de tal manera que puedan estimar sus competencias para posteriormente compararlas con la autoevaluación.

Se ha seleccionado este método considerando que los perfiles de puesto están determinados por competencias lo que facilita y hace de su aplicación la más acorde y precisa, a más de ello se toma en cuenta la actividad de la

empresa la cual es vender y prestar servicio técnico de equipos tecnológicos, y para desempeñar estas actividades se requiere de la colaboración de un grupo de trabajadores los cuales se dividen en distintas áreas permitiendo la evaluación de los empleados entre sí. Se considera que la evaluación por parte de los clientes se las puede realizar de manera eventual debido a que la actividad a la que se dedica la empresa da lugar a un contacto esporádico entre el empleado y un mismo cliente.

3.2.2 DISEÑO DEL MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS (180°)

Para realizar la evaluación de desempeño con la metodología de 180° se considerarán las competencias requeridas para cada cargo, a las cuales se les asignará escalas descendentes de comportamiento que determinarán el nivel requerido de cada competencia para un mejor desenvolvimiento y desempeño.

El grado asignado para las competencias dependerá de la frecuencia con la que la aplica (Ver tabla 3.3):

TABLA 3.3

ESCALAS DE VALORACIÓN PARA LAS COMPETENCIAS

GRADO	FRECUENCIA	PONDERACIÓN NUMÉRICA
A	Siempre	100%
B	Frecuentemente	75%
C	La mitad del tiempo	50%
D	Ocasionalmente	25%
No Desarrolla	No Aplica	0%

Para realizar la evaluación de los empleados se diseñará una ficha de desempeño que se entregará al superior del evaluado, a un compañero que sería el par, y al evaluado (autoevaluación).

En las fichas de evaluación se transcribirán las competencias para cada cargo junto con una tabla en donde se registrarán las valoraciones de las competencias, las que se asignarán considerando el grado de aplicación al momento de realizar sus actividades (Ver ANEXO 2).

Después de recopilada la información se realizará el análisis e interpretación; el análisis de información la realizaremos expresando en un gráfico el nivel de requerimiento de las competencias para cada cargo comparándola con la evaluación de 180° la cual obtenemos de la ponderación de las evaluaciones realizadas al superior, a un par y de la autoevaluación.

- **Cálculo para ponderar las competencias:** el cálculo se realizará considerando el grado en porcentaje requerido para la competencia y la frecuencia con la que se aplica, dando como resultado el nuevo grado y ponderación obtenida, en caso de ser un valor intermedio entre los establecidos se considera el inmediato superior. Ejemplo: Si una competencia “X” tiene el requerimiento del grado A que es del 100% (es decir todo el tiempo requiere de aplicar esa competencia), y al momento de evaluar se califica que esa competencia solo la aplica en un 50% (la competencia se aplica solo la mitad del tiempo), el cálculo consiste en multiplicar la ponderación requerida “por” ponderación asignada, obteniendo con ello la ponderación final de esa competencia, siendo el Grado C.

Grado	Grado	Frecuencia	Frecuencia	Ponderación	Grado
	en %		en %		resultante de la ponderación

A	100	La mitad del tiempo	50	$100 \times 0,50 =$ 50	C
----------	-----	------------------------	----	---------------------------	----------

3.2.1.1 GRADOS DE REQUERIMIENTO PARA LOS DISTINTOS CARGOS

Para determinar los grados requeridos por cada cargo y para sus competencias se consideró el grado que se emplea al o en que se utiliza la competencia para desempeñar sus funciones (Ver tabla 3.1) dependiendo del concepto de cada competencia para el cual nos regimos en el Diccionario en competencias de Martha Alles (Ver Anexo 1).

- Requerimiento para el cargo de auxiliar de limpieza

REQUERIMIENTO DEL PERFIL PARA AUXILIAR DE LIMPIEZA	
COMPETENCIAS	Grado requerido por el perfil
Manejo de recursos materiales	A
Coordinación general	A
Capacidad de planificar y organizar	B
Orientación a resultados	B

- Requerimiento para el cargo de guardia de seguridad

REQUERIMIENTO DEL PERFIL PARA GUARDIA DE SEGURIDAD	
COMPETENCIAS	Grado requerido por el perfil
Capacidad de atención y observación	A
Agudeza visual y auditiva	A
Coordinación general	A
Manejo de recursos materiales	B
Capacidad de planificación y organización	B
Pensamiento analítico	B
Control de operaciones	B
Inspección	A

- Requerimiento para el cargo de chofer

REQUERIMIENTO DEL PERFIL PARA CHOFER	
COMPETENCIAS	Grado requerido por el perfil
Coordinación general	A
Orientación a resultados	B
Capacidad de planificar y organizar	A
Trabajo en equipo	B
Comunicación	B
Responsabilidad	A
Operación y control	A
Conocimiento de rutas	B
Atención y cálculo	A
Productividad	A
Control de operaciones	A

- Requerimiento para el cargo de recepcionista

REQUERIMIENTO DEL PERFIL PARA RECEPCIONISTA	
COMPETENCIAS	Grado requerido por el perfil
Orientación a resultados	A
Búsqueda de información	B
Responsabilidad	A
Capacidad de planificar y organizar	A
Productividad	A
Orientación al cliente	A
Comunicación	A
Trabajo en equipo	B
Dinamismo – energía	B
Relaciones humanas	A
Iniciativa	B
Análisis de operaciones	A
Manejo de recursos materiales	B

- Requerimiento para el cargo de cajera

REQUERIMIENTO DEL PERFIL PARA CAJERA	
COMPETENCIAS	Grado requerido por el perfil
Pensamiento analítico	A

Responsabilidad	A
Operación y control	A
Capacidad de cálculo	A
Comunicación	B
Calidad de trabajo	A
Manejo de recursos materiales	B

- Requerimiento para el cargo de vendedor:

REQUERIMIENTO DEL PERFIL PARA VENDEDOR	
COMPETENCIAS	Grado requerido por el perfil
Profundidad en el conocimiento de los productos	A
Orientación a los resultados	B
Orientación al cliente	A
Comunicación	A
Credibilidad técnica	B
Iniciativa	B
Temple	A
Manejo de relaciones de negocios	A
Responsabilidad	B
Preocupación por el orden y la claridad	B
Aprendizaje continuo	A
Búsqueda de información	B
Capacidad de planificar y organizar	B
Desarrollo de relaciones	A

- Requerimiento para el cargo de técnico en computadores

REQUERIMIENTO DEL PERFIL PARA TÉCNICO EN COMPUTADORES	
COMPETENCIAS	Grado requerido por el perfil
Profundidad en el conocimiento de los productos	A
Orientación a los resultados	A
Pensamiento analítico	A
Habilidad analítica	A
Preocupación por el orden y la claridad	B
Análisis de operaciones	A

Manejo de recursos materiales	A
Instalación y comprobación	B
Productividad	B

- Requerimiento para el cargo de técnico en impresoras y copiadoras

REQUERIMIENTO DEL PERFIL PARA TÉCNICO EN IMPRESORAS Y COPIADORAS

COMPETENCIAS	Grado requerido por el perfil
Profundidad en el conocimiento de productos	A
Orientación a resultados	A
Manejo de recursos materiales	A
Análisis de operaciones	A
Instalación y comprobación	B
Credibilidad técnica	B
Pensamiento analítico	A
Preocupación por el orden y la claridad	B
Productividad	A
Habilidad analítica	A
Iniciativa – autonomía	B
Innovación	B

- Requerimiento para el cargo de auxiliar de bodega

REQUERIMIENTO DEL PERFIL PARA AUXILIAR DE BODEGA

COMPETENCIAS	Grado requerido por el perfil
Profundidad en el conocimiento de los productos	A
Pensamiento analítico	B
Iniciativa	B
Preocupación por el orden y claridad	A
Inspección de productos	A
Trabajo en equipo	B
Responsabilidad	A
Conciencia organizacional	C

Comunicación	A
Orientación a resultados	B
Control de operaciones	A
Concentración	A

- Requerimiento para el cargo de asistente de cartera

REQUERIMIENTO DEL PERFIL PARA ASISTENTE DE CARTERA	
COMPETENCIAS	Grado requerido por el perfil
Comunicación	A
Iniciativa	A
Pensamiento analítico	B
Responsabilidad	A
Búsqueda de información	B
Negociación	A
Orientación a resultados	A
Productividad	A
Habilidad expresiva	A
Relaciones humanas	A
Control de operaciones	B
Orientación al cliente	B
Prudencia	B
Rapidez de decisión	A

- Requerimiento para el cargo de auxiliar contable

REQUERIMIENTO DEL PERFIL PARA AUXILIAR CONTABLE	
COMPETENCIAS	Grado requerido por el perfil
Responsabilidad	A
Iniciativa	B
Capacidad de planificación y organización	A
Búsqueda de información	B
Orientación a resultados	B
Pensamiento conceptual	A
Aprendizaje continuo	B

Capacidad de juicio	A
Conocimiento en la industria y el mercado	B
Orientación al cliente interno y externo	A
Preocupación por el orden y la claridad	A
Productividad	A
Trabajo en equipo	B

- Requerimiento para el cargo de encargado de garantías

REQUERIMIENTO DEL PERFIL PARA EL ENCARGADO DE GARANTÍAS	
COMPETENCIAS	Grado requerido por el perfil
Análisis de operaciones	A
Comunicación	B
Capacidad de planificar y organizar	A
Responsabilidad	A
Manejo de relaciones de negocio	B
Operación y control	A
Orientación al cliente	A
Productividad	A
Trabajo en equipo	C
Orientación a resultados	B
Comprobación e inspección	B

- Requerimiento para el cargo de encargado del control de inventario

REQUERIMIENTO DEL PERFIL PARA EL ENCARGADO DEL CONTROL DE INVENTARIO	
COMPETENCIAS	Grado requerido por el perfil
Profundidad en el conocimiento de productos	B
Capacidad de planificación y organización	A
Análisis y control de operaciones	A
Pensamiento analítico	B
Preocupación por el orden y la claridad	A
Coordinación general	B
Comunicación	A
Manejo de relaciones de negocios	A
Credibilidad técnica	B
Orientación a resultados	A

Buenas relaciones humanas	B
----------------------------------	----------

- Requerimiento para el cargo de encargado del área de ventas

REQUERIMIENTO DEL PERFIL PARA EL ENCARGADO DEL ÁREA DE VENTAS	
COMPETENCIAS	Grado requerido por el perfil
Profundidad en el conocimiento de los productos	A
Orientación al cliente interno y externo	A
Trabajo en equipo	A
Capacidad para entender a los demás	A
Comunicación	A
Dinamismo – energía	B
Preocupación por el orden y la claridad	B
Colaboración	B
Iniciativa - confianza - integridad	A
Empowerment	B
Desarrollo de personas	B
Nivel de compromiso - disciplina - productividad	A
Liderazgo	B
Conciencia organizacional	B
Habilidad analítica	B

- Requerimiento para el cargo de encargado del área de servicio técnico

REQUERIMIENTO DEL PERFIL PARA EL ENCARGADO DEL ÁREA DE SERVICIO TÉCNICO	
COMPETENCIAS	Grado requerido por el perfil
Capacidad de planificar y organizar	A
Control e inspección de operaciones	A
Dirección de equipos de trabajo	B

Empowerment	A
Responsabilidad	A
Franqueza - confiabilidad- integridad	B
Profundidad en el conocimiento de productos	A
Instalación y comprobación	A
Manejo de recursos materiales	A
Orientación a resultados	B
Habilidad analítica	A
Credibilidad técnica	A
Orientación a clientes internos y externos	B
Análisis y control de operaciones	B
Nivel de compromiso - disciplina - productividad	B
Liderazgo	A

- Requerimiento para el cargo de encargado del área de bodega y compras

REQUERIMIENTO DEL PERFIL PARA EL ENCARGADO DEL ÁREA DE BODEGA Y COMPRAS	
COMPETENCIAS	Grado requerido por el perfil
Análisis y control de operaciones	A
Orientación a resultados	A
Capacidad de planificación y organización	A
Franqueza- confiabilidad - integridad	B
Capacidad de cálculo	B
Profundidad en el conocimiento de productos	B
Comprobación e inspección	A
Habilidad analítica	B
Responsabilidad	A
Trabajo en equipo	C
Productividad	A
Búsqueda de información	C
Orientación al cliente interno y externo	B
Manejo de relaciones de negocios	B
Nivel de compromiso - disciplina - productividad	A

- Requerimiento para el cargo de encargado del área contable

REQUERIMIENTO DEL PERFIL PARA EL ENCARGADO DEL ÁREA CONTABLE
--

COMPETENCIAS	Grado requerido por el perfil
Capacidad de planificar y organizar	A
Análisis y control de operaciones de operaciones	A
Orientación a resultados	A
Responsabilidad	A
Colaboración	B
Control de operaciones	B
Habilidad analítica	A
Conocimiento en la industria y el mercado	C
Pensamiento conceptual	B
Preocupación por el orden y la claridad	B
Conocimiento en leyes	A
Manejo de recursos materiales	C
Orientación al cliente interno y externo	B
Iniciativa - autonomía - sencillez	B
Actualización constante	A

➤ Requerimiento para el cargo de control de recursos humanos

REQUERIMIENTO DEL PERFIL PARA CONTROL DE RECURSOS HUMANOS

COMPETENCIAS	Grado requerido por el perfil
Modalidades de contacto	A
Desarrollo de su equipo	A
Orientación al cliente interno y externo	A
Franqueza - confiabilidad – integridad	B
Iniciativa - autonomía- sencillez	B
Empowerment	A
Análisis de operaciones	B
Control e inspección	B
Pensamiento estratégico	A
Dinamismo – energía	B
Nivel de compromiso - disciplina - productividad	B
Trabajo en equipo	A
Desarrollo de relaciones	A
Orientación a resultados	A
Capacidad de planificar y organizar	A
Análisis y comprobación	B

- Requerimiento para el cargo de gerente general

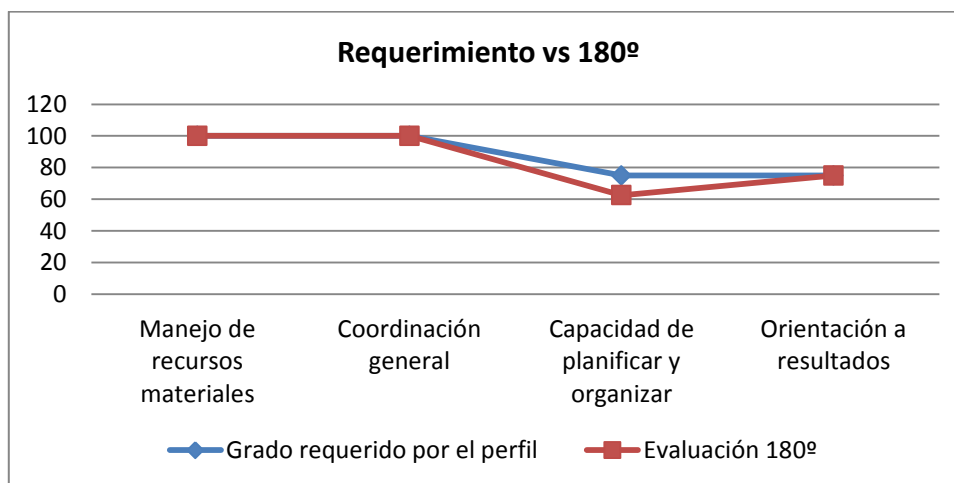
REQUERIMIENTO DEL PERFIL PARA EL GERENTE GENERAL	
COMPETENCIAS	Grado requerido por el perfil
Modalidades de contacto	A
Liderazgo	A
Desarrollo de su equipo	A
Empowerment	A
Análisis de operaciones	B
Orientación a resultados	A
Operación y control	B
Pensamiento estratégico	A
Capacidad de planificación y organización	B
Habilidad analítica	B
Calidad de trabajo	A
Integridad	B

3.2.1.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Para realizar el análisis e interpretación de resultados se ha unificado las evaluaciones de los empleados que poseen un mismo cargo, con el fin de proyectar y comparar con el nivel requerido, determinando aquellas competencias que cumplan los estándares y las que no cumplan, con el propósito de buscar posibles soluciones que permitan incrementar esas competencias para ajustarlas al nivel requerido para promover un mejor desempeño.

➤ **Cargo de Auxiliar de Limpieza**

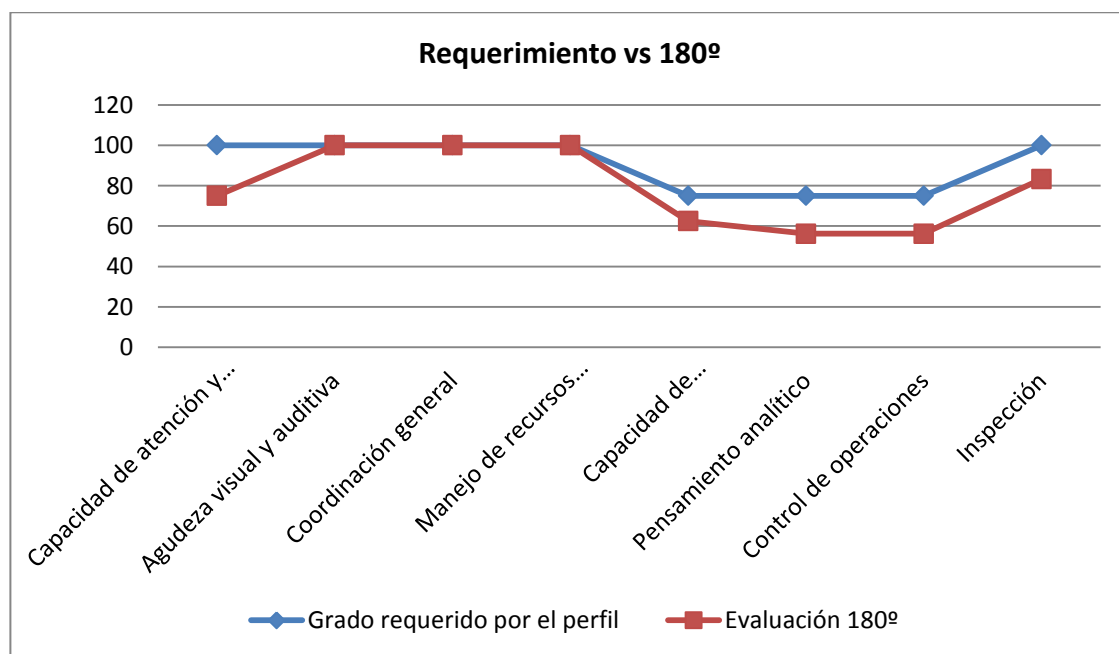
COMPETENCIAS	Grado requerido por el perfil	Evaluación 180º
Manejo de recursos materiales	100	100
Coordinación general	100	100
Capacidad de planificar y organizar	75	63
Orientación a resultados	75	75
TOTAL	350	337,5
%	100%	96%



Realizando una comparación entre las competencias requeridas vs las competencias reales para el cargo de auxiliar de limpieza, encontramos que la competencia “capacidad de planificar y organizar” se encuentra por debajo del nivel requerido, con una brecha del 7%, por lo que se recomienda una mejor comunicación que proporcione información suficiente para lograr una correcta planificación y organización.

➤ **Cargo Guardia de seguridad**

COMPETENCIAS	Grado requerido por el perfil	Evaluación del Par
Capacidad de atención y observación	100	75
Agudeza visual y auditiva	100	100
Coordinación general	100	100
Manejo de recursos materiales	100	100
Capacidad de planificación y organización	75	63
Pensamiento analítico	75	56
Control de operaciones	75	56
Inspección	100	83
TOTAL	725	633
%	100%	87%

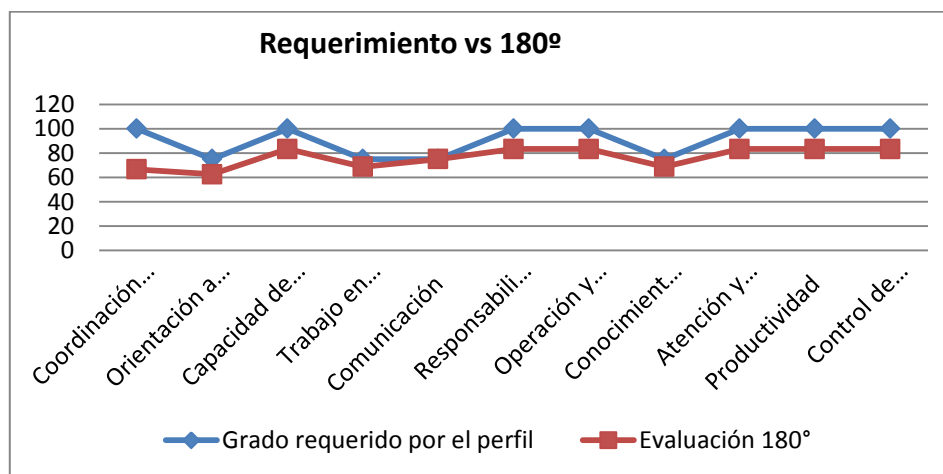


Realizando una comparación entre las competencias requeridas vs las competencias reales para el cargo de guardia de seguridad, encontramos una deficiencia del 13% en las competencias “capacidad de atención y

observación, capacidad de planificar y organizar, pensamiento analítico, control de operaciones e inspección” por lo que se recomienda capacitarlo en comportamientos frente a situaciones de riesgo e inseguridad.

➤ **Cargo de Chofer**

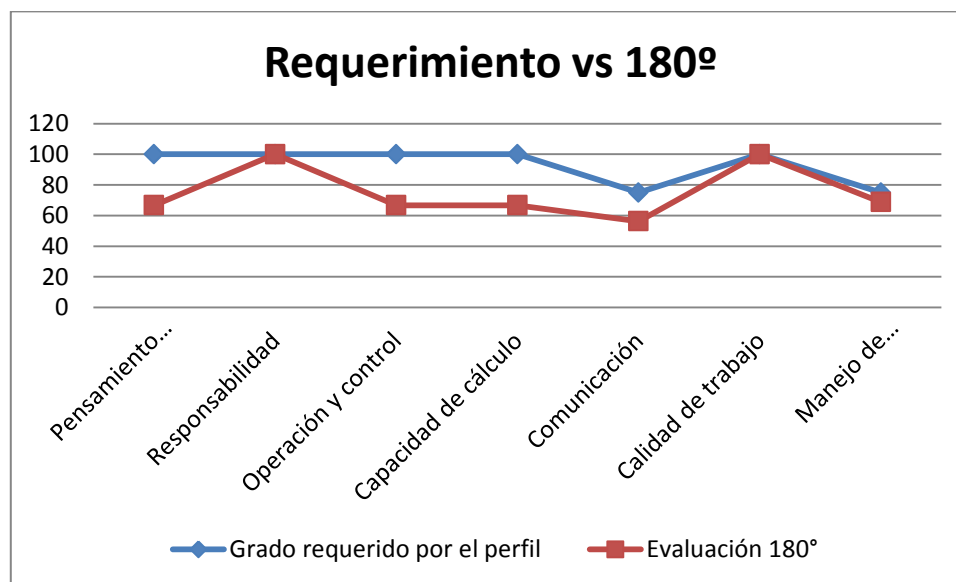
COMPETENCIAS	Grado requerido por el perfil	Evaluación 180°
Coordinación general	100	67
Orientación a resultados	75	63
Capacidad de planificar y organizar	100	83
Trabajo en equipo	75	69
Comunicación	75	75
Responsabilidad	100	83
Operación y control	100	83
Conocimiento de rutas	75	69
Atención y cálculo	100	83
Productividad	100	83
Control de operaciones	100	83
TOTAL	1000	842
%	100%	84%



Realizando una comparación entre competencias requeridas vs las competencias reales para el cargo de chofer, encontramos una deficiencia en el 99% de todas las competencias, con una brecha del 16%, por lo que recomienda una mejor coordinación y planificación para lograr mejores resultados.

➤ **Cargo de Cajera**

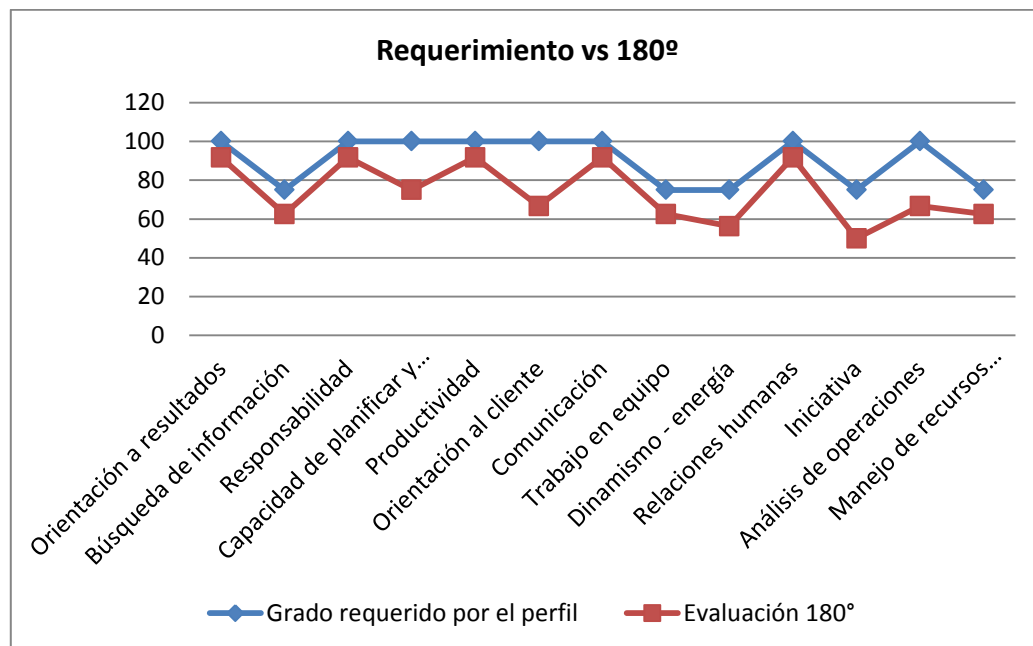
COMPETENCIAS	Grado requerido por el perfil	Evaluación 180°
Pensamiento analítico	100	67
Responsabilidad	100	100
Operación y control	100	67
Capacidad de cálculo	100	67
Comunicación	75	56
Calidad de trabajo	100	100
Manejo de recursos materiales	75	69
TOTAL	650	525
%	100%	81%



Realizando una comparación entre las competencias requeridas vs las competencias reales para el cargo de cajera, encontramos una deficiencia en las competencias “pensamiento analítico, operación y control, cálculo y manejo de recursos” con una brecha del 19%, por lo que se recomienda capacitar al personal en la forma y medios utilizados para la realización de actividades.

➤ **Cargo de Recepcionista**

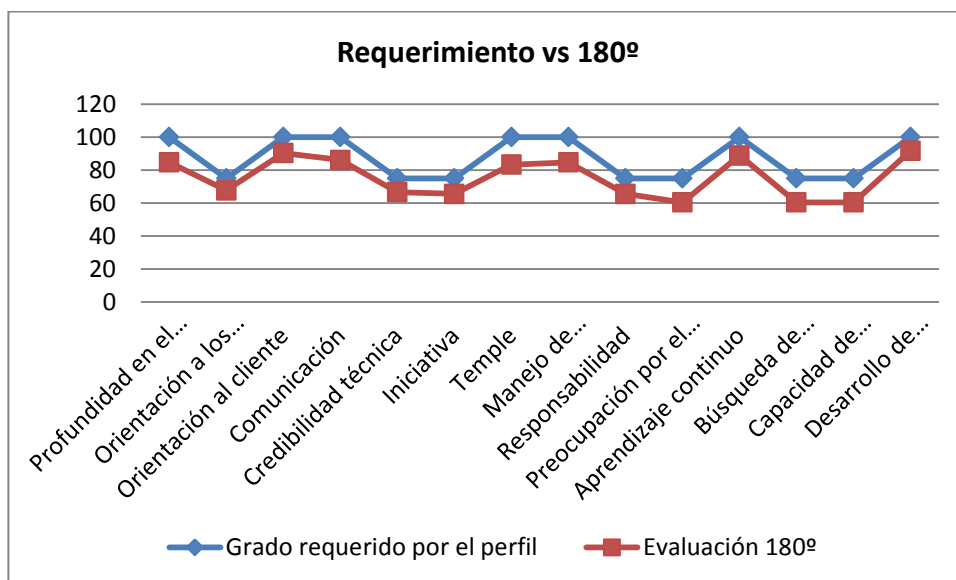
COMPETENCIAS	Grado requerido por el perfil	Evaluación 180°
Orientación a resultados	100	92
Búsqueda de información	75	63
Responsabilidad	100	92
Capacidad de planificar y organizar	100	75
Productividad	100	92
Orientación al cliente	100	67
Comunicación	100	92
Trabajo en equipo	75	63
Dinamismo - energía	75	56
Relaciones humanas	100	92
Iniciativa	75	50
Análisis de operaciones	100	67
Manejo de recursos materiales	75	63
TOTAL	1175	960
%	100%	82%



Realizando una comparación entre las competencias requeridas vs las competencias reales para el cargo de recepcionista, se encuentra una deficiencia en todas las competencias, con una brecha del 18%, por lo que se recomienda mejorar la comunicación y coordinación de actividades para la consecución de mejores resultados.

➤ **Cargo de vendedor**

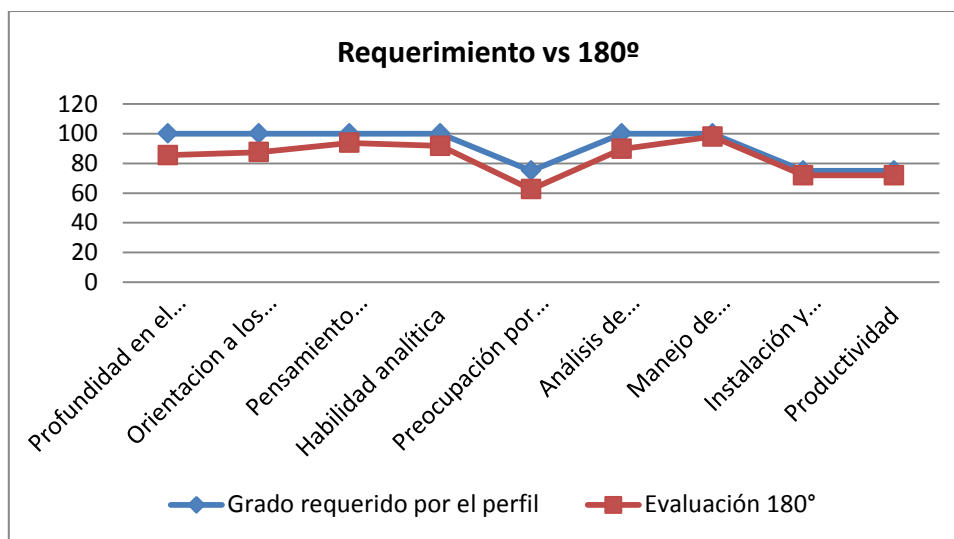
COMPETENCIAS	Grado requerido por el perfil	Evaluación 180º
Profundidad en el conocimiento de los productos	100	85
Orientación a los resultados	75	68
Orientación al cliente	100	90
Comunicación	100	86
Credibilidad técnica	75	67
Iniciativa	75	66
Temple	100	83
Manejo de relaciones de negocios	100	85
Responsabilidad	75	66
Preocupación por el orden y la claridad	75	60
Aprendizaje continuo	100	89
Búsqueda de información	75	60
Capacidad de planificar y organizar	75	60
Desarrollo de relaciones	100	92
TOTAL	1225	1057
%	100%	86%



Realizando una comparación entre las competencias requeridas vs las competencias reales para el cargo de vendedor, encontramos una deficiencia en todas las competencias con una brecha del 14%, por lo que se recomienda capacitación en productos y mejorar la comunicación.

➤ **Cargo de Técnico en computadoras**

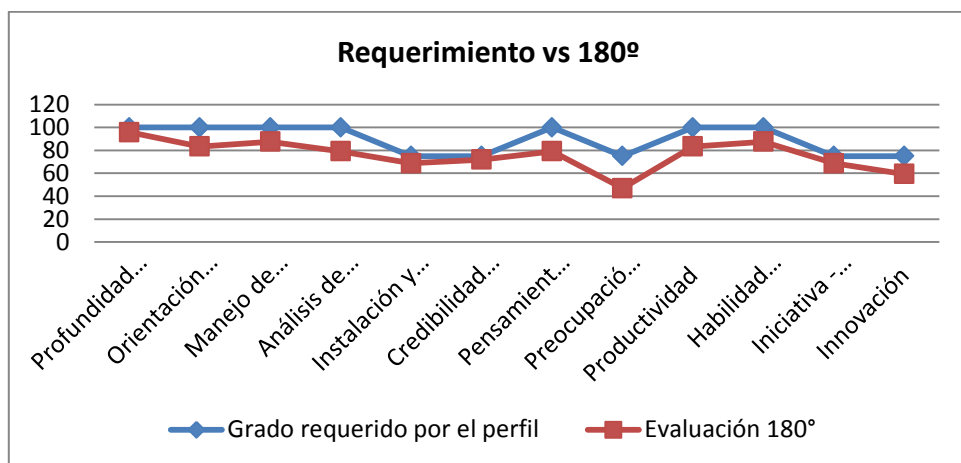
COMPETENCIAS	Grado requerido por el perfil	Evaluación 180°
Profundidad en el conocimiento de los productos	100	85
Orientación a los resultados	100	88
Pensamiento analítico	100	94
Habilidad analítica	100	92
Preocupación por el orden y la claridad	75	63
Análisis de operaciones	100	90
Manejo de recursos materiales	100	98
Instalación y comprobación	75	72
Productividad	75	72
TOTAL	825	752
%	100%	91%



Realizando una comparación entre las competencias requeridas vs las competencias reales para el cargo de técnico en computadoras, se halla una deficiencia en todas las competencias con una brecha del 9%, la misma que no es muy representativa pero se recomienda aplicar planes motivacionales para mejorar su desempeño.

➤ **Cargo de Técnico en impresoras y copiadoras**

COMPETENCIAS	Grado requerido por el perfil	Evaluación 180°
Profundidad en el conocimiento de productos	100	96
Orientación a resultados	100	83
Manejo de recursos materiales	100	88
Análisis de operaciones	100	79
Instalación y comprobación	75	69
Credibilidad técnica	75	72
Pensamiento analítico	100	79
Preocupación por el orden y la claridad	75	47
Productividad	100	83
Habilidad analítica	100	88
Iniciativa - autonomía	75	69
Innovación	75	59
TOTAL	1075	911
%	100%	85%

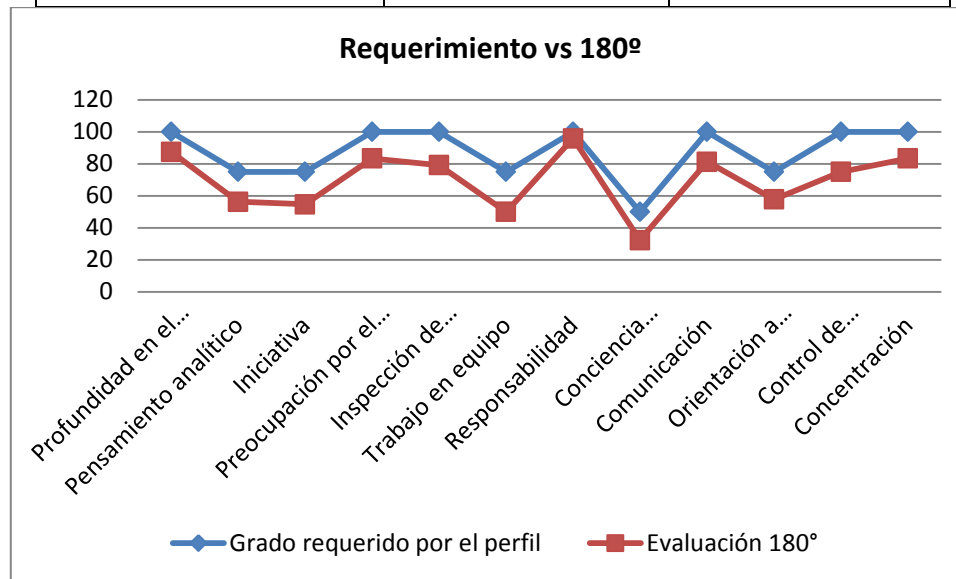


Realizando una comparación entre las competencias requeridas vs las competencias reales para el cargo de técnico de impresoras y copiadoras, encontrando un nivel por debajo del requerido con una brecha del 15%, porcentaje alto que debería reducirse mejorando los incentivos y las relaciones laborales.

➤ **Cargo de auxiliar de bodega**

COMPETENCIAS	Grado requerido por el perfil	Evaluación 180º
Profundidad en el conocimiento de los productos	100	88
Pensamiento analítico	75	56
Iniciativa	75	55
Preocupación por el orden y claridad	100	83
Inspección de productos	100	79
Trabajo en equipo	75	50
Responsabilidad	100	96
Conciencia organizacional	50	32
Comunicación	100	81
Orientación a resultados	75	58
Control de operaciones	100	75

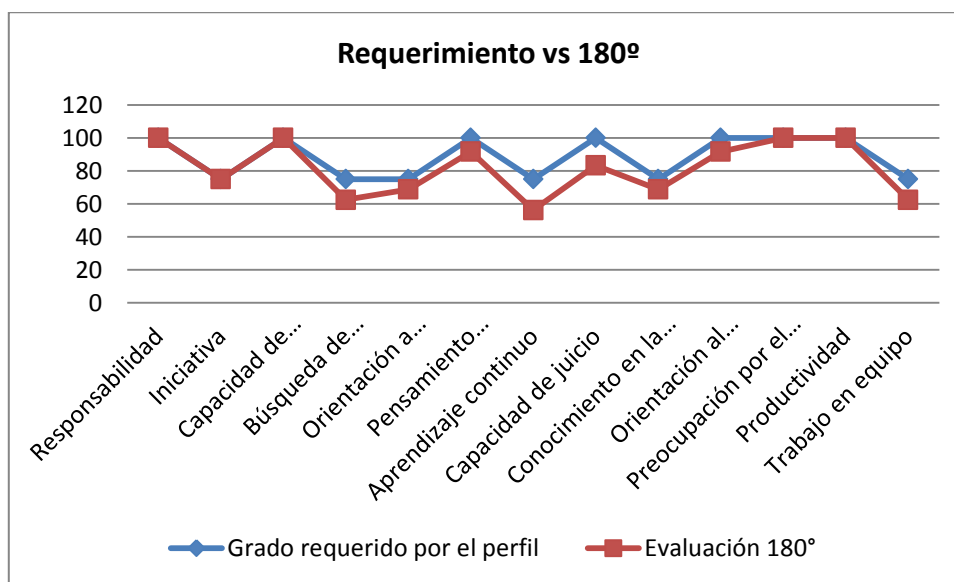
Concentración	100	83
TOTAL	1050	836
%	100%	80%



Realizando una comparación entre las competencias requeridas vs las competencias reales para el cargo de auxiliar de bodega, encontramos que la mayoría del personal con este cargo tiene una deficiencia notoria en competencias que se relacionan directamente con el procedimiento en como realizan sus actividades, obteniendo una brecha alta del 20%, la cual debe contrarrestarse con capacitaciones en manejo de mercadería.

➤ **Cargo de auxiliar contable**

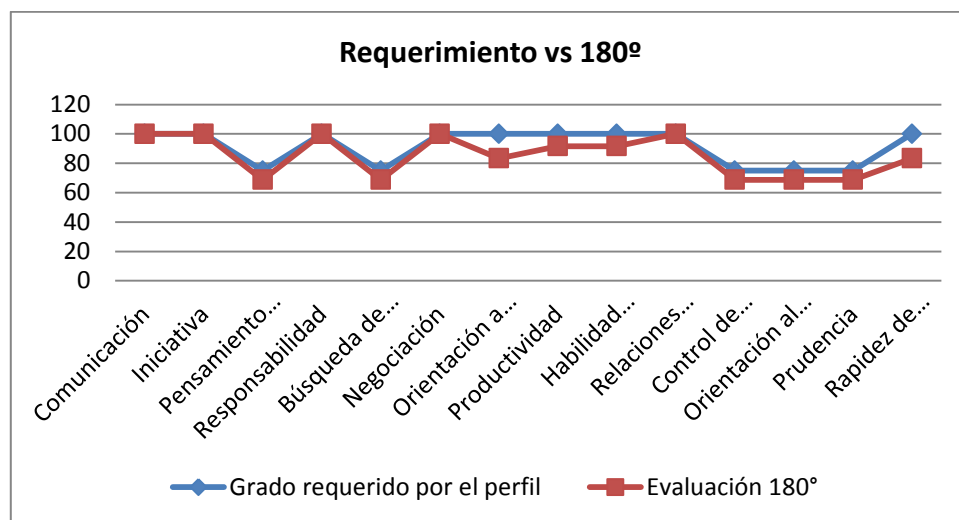
COMPETENCIAS	Grado requerido por el perfil	Evaluación 180°
Responsabilidad	100	100
Iniciativa	75	75
Capacidad de planificación y organización	100	100
Búsqueda de información	75	63
Orientación a resultados	75	69
Pensamiento conceptual	100	92
Aprendizaje continuo	75	56
Capacidad de juicio	100	83
Conocimiento en la industria y el mercado	75	69
Orientación al cliente interno y externo	100	92
Preocupación por el orden y la claridad	100	100
Productividad	100	100
Trabajo en equipo	75	63
TOTAL	1150	1060
%	100%	92%



Realizando una comparación entre las competencias requeridas vs las competencias reales para el cargo de auxiliar contable, encontramos una pequeña brecha del 8%, pero que debe ser mejorada para ajustarse al requerimiento, para lo cual se recomienda capacitaciones en el manejo actual de sistemas contables.

➤ **Cargo de Asistente de cartera**

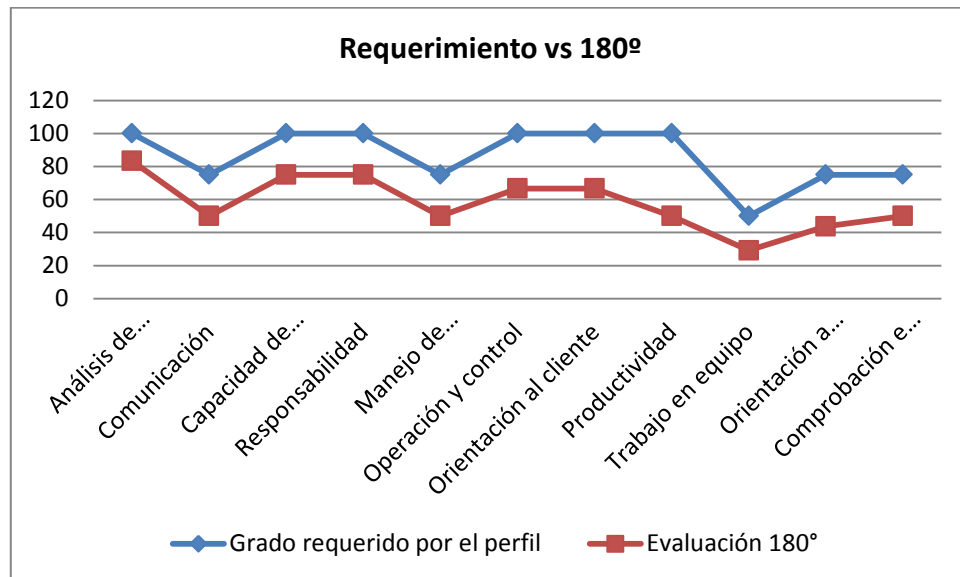
COMPETENCIAS	Grado requerido por el perfil	Evaluación 180°
Comunicación	100	100
Iniciativa	100	100
Pensamiento analítico	75	69
Responsabilidad	100	100
Búsqueda de información	75	69
Negociación	100	100
Orientación a resultados	100	83
Productividad	100	92
Habilidad expresiva	100	92
Relaciones humanas	100	100
Control de operaciones	75	69
Orientación al cliente	75	69
Prudencia	75	69
Rapidez de decisión	100	83
TOTAL	1275	1194
%	100%	94%



Realizando una comparación entre las competencias requeridas vs las competencias reales para el cargo de asistente de cartera, encontramos una deficiencia en competencias relacionadas con el manejo de relaciones humanas, con una brecha del 6%, para lo cual se recomiendan cursos de manejo de relaciones humanas y negociación.

➤ **Cargo de Encargado de garantía**

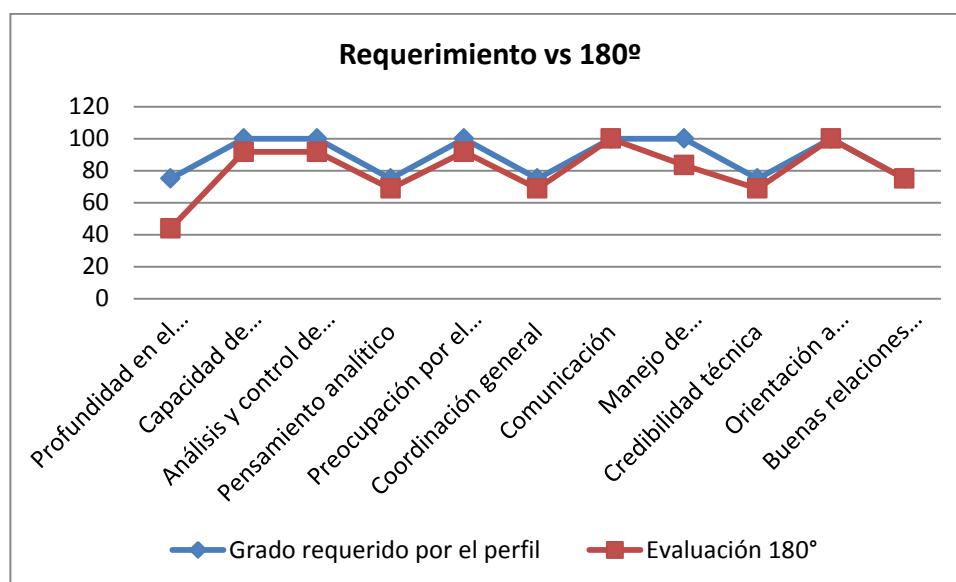
COMPETENCIAS	Grado requerido por el perfil	Evaluación 180º
Análisis de operaciones	100	83
Comunicación	75	50
Capacidad de planificar y organizar	100	75
Responsabilidad	100	75
Manejo de relaciones de negocio	75	50
Operación y control	100	67
Orientación al cliente	100	67
Productividad	100	50
Trabajo en equipo	50	29
Orientación a resultados	75	44
Comprobación e inspección	75	50
TOTAL	950	640
%	100%	67%



Realizando una comparación entre las competencias requeridas vs las competencias reales se observa una brecha del 33%, lo cual significa una gran deficiencia en las competencias requeridas, por lo que se debería mejorar la comunicación y capacitar al personal en técnicas de manejo de operaciones.

➤ **Cargo de Encargado del control de inventario**

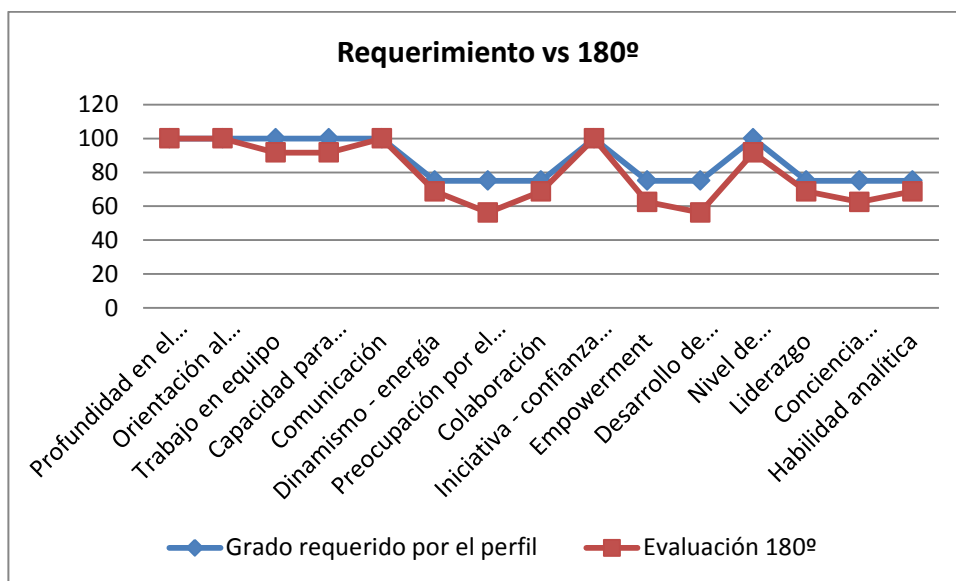
COMPETENCIAS	Grado requerido por el perfil	Evaluación 180°
Profundidad en el conocimiento de productos	75	44
Capacidad de planificación y organización	100	92
Análisis y control de operaciones	100	92
Pensamiento analítico	75	69
Preocupación por el orden y la claridad	100	92
Coordinación general	75	69
Comunicación	100	100
Manejo de relaciones de negocios	100	83
Credibilidad técnica	75	69
Orientación a resultados	100	100
Buenas relaciones humanas	75	75
TOTAL	975	883
%	100%	91%



Realizando una comparación entre las competencias requeridas vs las competencias reales para el cargo de encargado del control de inventario, encontramos que la evaluación de 180° está por debajo del nivel requerido, con una brecha del 9%, la misma que se considera como tolerante, pero que podría mejorarse para alcanzar el objetivo a través de capacitación en manejo de inventarios y productos.

➤ **Cargo de Encargado del área de ventas**

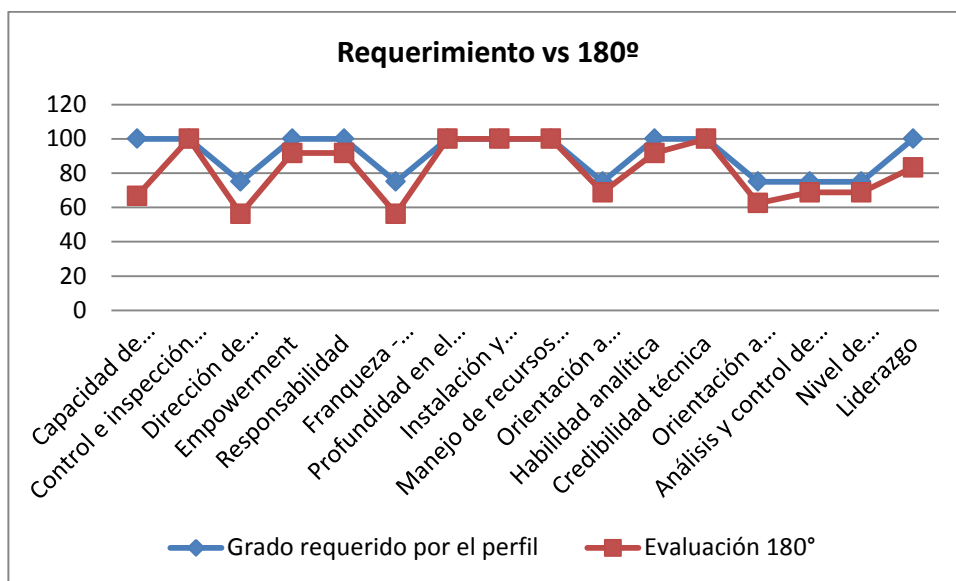
COMPETENCIAS	Grado requerido por el perfil	Evaluación 180°
Profundidad en el conocimiento de los productos	100	100
Orientación al cliente interno y externo	100	100
Trabajo en equipo	100	92
Capacidad para entender a los demás	100	92
Comunicación	100	100
Dinamismo - energía	75	69
Preocupación por el orden y la claridad	75	56
Colaboración	75	69
Iniciativa - confianza - integridad	100	100
Empowerment	75	63
Desarrollo de personas	75	56
Nivel de compromiso - disciplina - productividad	100	92
Liderazgo	75	69
Conciencia organizacional	75	63
Habilidad analítica	75	69
TOTAL	1300	1188
%	100%	91%



Realizando una comparación de las competencias requeridas vs las competencias reales para el cargo de encargado del área de ventas, encontramos que la evaluación de 180º está por debajo del nivel requerido, con una brecha del 9%, y que para alcanzar el nivel requerido se debe mejorar la comunicación, coordinación de actividades y capacitar al personal en manejo de relaciones.

➤ **Cargo de Encargado del área de servicio técnico**

COMPETENCIAS	Grado requerido por el perfil	Evaluación 180°
Capacidad de planificar y organizar	100	67
Control e inspección de operaciones	100	100
Dirección de equipos de trabajo	75	56
Empowerment	100	92
Responsabilidad	100	92
Franqueza - confiabilidad- integridad	75	56
Profundidad en el conocimiento de productos	100	100
Instalación y comprobación	100	100
Manejo de recursos materiales	100	100
Orientación a resultados	75	69
Habilidad analítica	100	92
Credibilidad técnica	100	100
Orientación a clientes internos y externos	75	63
Análisis y control de operaciones	75	69
Nivel de compromiso - disciplina - productividad	75	69
Liderazgo	100	83
TOTAL	1450	1306
%	100%	90%

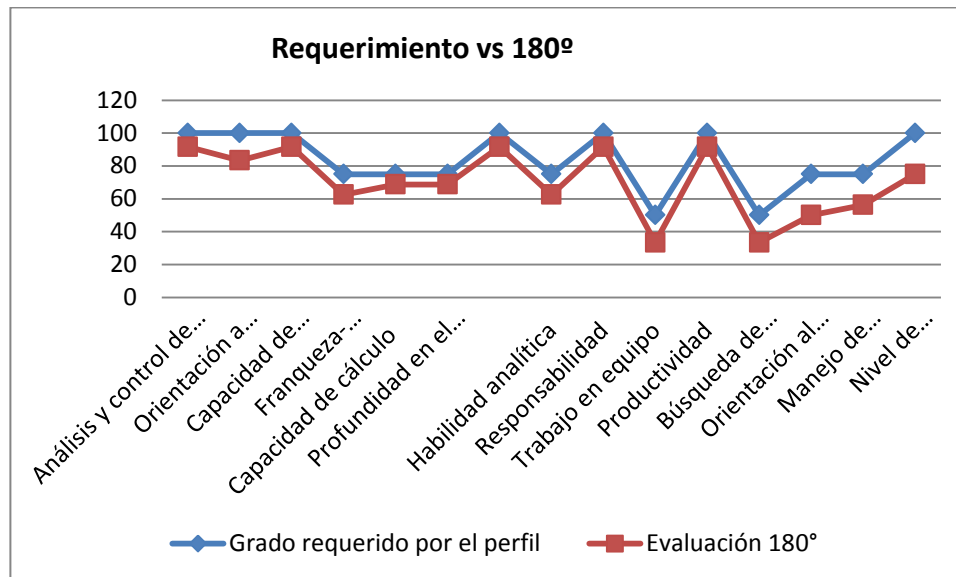


Realizando una comparación de las competencias requeridas vs las competencias reales para el cargo de encargado del área de servicio técnico, encontramos que la evaluación de 180º está por debajo del nivel requerido, con una brecha del 10%, se recomienda capacitación en relaciones humanas.

➤ **Cargo de Encargado del área de bodega y compras**

COMPETENCIAS	Grado requerido por el perfil	Evaluación 180º
Análisis y control de operaciones	100	92
Orientación a resultados	100	83
Capacidad de planificación y organización	100	92
Franqueza- confiabilidad - integridad	75	63
Capacidad de cálculo	75	69
Profundidad en el conocimiento de productos	75	69
Comprobación e inspección	100	92
Habilidad analítica	75	63
Responsabilidad	100	92
Trabajo en equipo	50	33
Productividad	100	92
Búsqueda de información	50	33

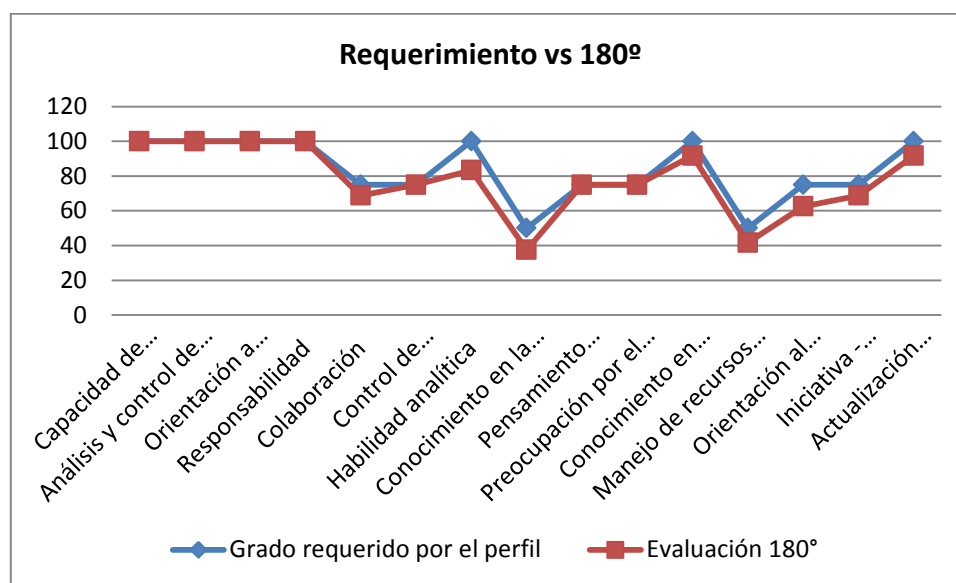
Orientación al cliente interno y externo	75	50
Manejo de relaciones de negocios	75	56
Nivel de compromiso - disciplina - productividad	100	75
TOTAL	1250	1052
%	100%	84%



Realizando una comparación de las competencias requeridas vs las competencias reales para el cargo de encargada del área de bodega y compras, encontramos que la evaluación de 180º está por debajo del nivel requerido, con una brecha del 16%, para lo cual se recomienda capacitación en el manejo de personas y desarrollo de relaciones.

➤ **Cargo de encargado del área contable**

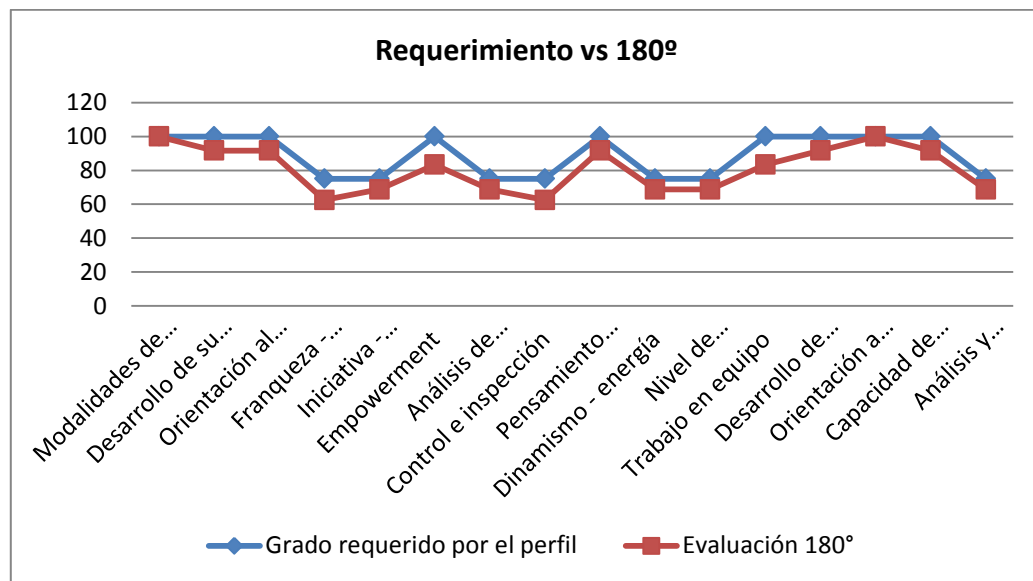
COMPETENCIAS	Grado requerido por el perfil	Evaluación 180°
Capacidad de planificar y organizar	100	100
Análisis y control de operaciones de operaciones	100	100
Orientación a resultados	100	100
Responsabilidad	100	100
Colaboración	75	69
Control de operaciones	75	75
Habilidad analítica	100	83
Conocimiento en la industria y el mercado	50	38
Pensamiento conceptual	75	75
Preocupación por el orden y la claridad	75	75
Conocimiento en leyes	100	92
Manejo de recursos materiales	50	42
Orientación al cliente interno y externo	75	63
Iniciativa - autonomía - sencillez	75	69
Actualización constante	100	92
TOTAL	1250	1171
%	100%	94%



Realizando una comparación entre las competencias requeridas vs las competencias reales para el cargo de encargada del área contable, encontramos una brecha del 6%, la cual podría llegar a nivel óptimo a través de capacitación en el área contable.

➤ **Cargo de Control de recursos humanos**

COMPETENCIAS	Grado requerido por el perfil	Evaluación 180°
Modalidades de contacto	100	100
Desarrollo de su equipo	100	92
Orientación al cliente interno y externo	100	92
Franqueza - confiabilidad – integridad	75	63
Iniciativa - autonomía- sencillez	75	69
Empowerment	100	83
Análisis de operaciones	75	69
Control e inspección	75	63
Pensamiento estratégico	100	92
Dinamismo – energía	75	69
Nivel de compromiso - disciplina – productividad	75	69
Trabajo en equipo	100	83
Desarrollo de relaciones	100	92
Orientación a resultados	100	100
Capacidad de planificar y organizar	100	92
Análisis y comprobación	75	69
TOTAL	1425	1294
%	100%	91%

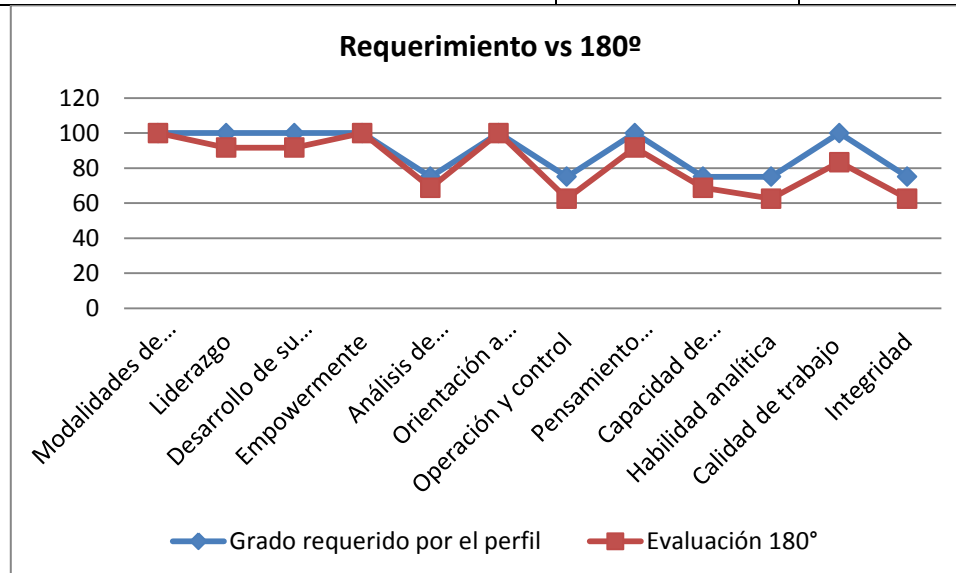


Realizando una comparación entre las competencias requeridas vs las competencias reales para el cargo de control de recursos humanos, encontramos una brecha del 9% en competencias de manejo de talento humano, la misma que se debe corregir a través de capacitaciones en manejo de personal y habilidades comunicativas.

➤ Cargo de Gerente general

COMPETENCIAS	Grado requerido por el perfil	Evaluación 180º
Modalidades de contacto	100	100
Liderazgo	100	92
Desarrollo de su equipo	100	92
Empowerment	100	100
Análisis de operaciones	75	69
Orientación a resultados	100	100
Operación y control	75	63
Pensamiento estratégico	100	92
Capacidad de planificación y organización	75	69
Habilidad analítica	75	63
Calidad de trabajo	100	83
Integridad	75	63

TOTAL	1075	983
%	100%	91%



Realizando una comparación de las competencias requeridas vs las competencias reales para el cargo de gerente general, encontramos una brecha del 9% en las competencias orientadas al desarrollo del personal, las cuales deben ser mejoradas a través de capacitación en estrategias de desarrollo organizacional.

Del desarrollo de este capítulo se ha determinado que el 99% del personal no cumple con las competencias requeridas por los cargos, por lo que se propone realizar capacitaciones que permitan desarrollarse eficientemente en su puesto; a más de ello se propone una reestructuración de las políticas salariales basadas en competencias, con el fin de incentivar y motivar al personal, las mismas que pueden desarrollarse en base a comisiones, bonos u objetivos.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

Al concluir con la elaboración de la tesis, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- Al ser “APC Tecnología” una empresa familiar, no cuenta con los cargos y las responsabilidades bien claras y definidas, lo cual dificulta la correcta asignación de responsabilidades; a más de ello complica y confunde al personal puesto que no tiene bien definido quién es su superior inmediato a quien rendir cuentas ya que se encuentran divididas y duplicadas las responsabilidades.
- La empresa al no contar con un manual de funciones presentaba dificultad al personal para la realización de sus actividades, debido a que no tenían bien definidas las obligaciones y responsabilidades que implicaba cada cargo, es por ello que al culminar la elaboración del manual de funciones y después de haber puesto a consideración del gerente general y de sus colaboradores este permitió que se pudiera conocer con exactitud cuáles son sus responsabilidades y actividades que deben realizar, las mismas que deben cumplirse dentro de su jornada laboral.
- El aporte de éste manual de funciones permite al gerente general y encargados de las distintas áreas asignar correctamente las responsabilidades considerando el cargo y las actividades que

correspondan, evitando con ello duplicar responsabilidades y aprovechar al máximo el conocimiento, habilidad y potencial del personal.

- El manual de funciones a más de dar a conocer las responsabilidades y actividades implícitas en cada cargo, también facilita al administrador y gerente general los procesos de selección de personal, de tal manera que se escoja a la persona idónea para el puesto, tomando en cuenta el perfil del cargo, los requisitos y cualificaciones personales necesarias.
- El manual de funciones al dar a conocer a cada empleado sus actividades y responsabilidades a cumplir, permite también fijarse un objetivo individual, los mismos que apoyan a la consecución del objetivo general de la empresa.
- Al haber realizado el manual de funciones basado en competencias, se pudo obtener las bases para la aplicación de la evaluación de desempeño basado en competencias, permitiendo identificar las competencias requeridas para cada cargo junto con su nivel de requerimiento.
- Al momento de aplicar la evaluación de desempeño, se notó un alto grado de desconocimiento en el tema de la evaluación de desempeño evidenciándose gran inseguridad al momento de la recopilación de información.
- La evaluación de desempeño fue muy beneficiosa para la empresa, debido a que al no tener bien definidas sus actividades y

responsabilidades se logró conocer con mayor claridad las debilidades y falencias que presenta el personal.

- Se encuentra gran inconformidad con los salarios que perciben, y así mismo en la empresa no hay oportunidades de ascenso, acortando la oportunidad de desarrollo dentro de ella.
- Existe falta de motivación y reconocimiento a los empleados buenos para convertirlos en empleados extraordinarios.
- Al concluir la evaluación de desempeño, y al aplicar la retroalimentación, los empleados se muestran positivos y asumen con compromiso las recomendaciones expuestas para mejorar su potencial y desempeño en sus actividades y responsabilidades diarias.

4.2 RECOMENDACIONES

- “APC Tecnología” debería considerar la opción de manejar su empresa de forma ordenada, asignando las responsabilidades de acuerdo a su cargo, mejorando con ello el control y supervisión de tareas y actividades. Con esto facilitaría el trabajo tanto para el nivel ejecutivo, como para el operativo.
- Es necesario que se considere el manual de funciones al momento de seleccionar al nuevo personal, o de reasignar un cargo, ya que al considerar el perfil basado en competencias se logrará asignar a la persona idónea para cada cargo.
- Que la evaluación de desempeño sea considerada como una herramienta que permita conocer y mejorar el desempeño de los empleados, mas no como una herramienta de control.
- Se debe realizar el proceso de evaluación de desempeño al personal de la empresa cada 6 meses. Y deberá crear una base de datos con el fin de hacer un seguimiento.
- Es necesario que después de haber realizado la evaluación de desempeño del personal se realice la retroalimentación con el seguimiento respectivo, ya que si no se aprovecha la información obtenida será una pérdida de tiempo y no se logrará mejorar el desempeño.
- La administración debería enfocarse y profundizar mucho más en el manejo del talento humano y no solamente en el monetario, no

debería considerarlo como un recurso material ya que la empresa ha prosperado gracias a ellos.

- La empresa debería implementar y aplicar un sistema para valoración de puestos basado en competencias, ya que la mayoría de los empleados no se sienten conformes con el salario percibido, conllevando esto a una falta de motivación que influye sin duda alguna en su desempeño.
- Deberían organizarse para que una vez al mes se reúnan los empleados con su supervisor para poder planificar y fijar una fecha en donde se pueda realizar las capacitaciones y cursos que se consideren necesarios para poder mejorar su desempeño y alcanzar un mejor nivel.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- MONDY, W. (2010). *Administración de recursos humanos* (Decimoprimera ed.). México: PRENTICE HALL.
- DESSLER, G. (2009). *Administración de recursos humanos* (Decimoprimera ed.). México: PRENTICE HALL.
- ALLES, M. (2008). *Desempeño por competencias: evaluación de 360°* (Segunda Edición ed.). Buenos Aires: GRANICA S.A. Editorial.
- ALLES, M. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. (Segunda ed.). Buenos Aires: GRANICA Editorial.
- BOHLANDER, G. &. (2008). *Administración de Recursos Humanos* (Catorceava ed.). México: CENGAGE LEARNING Editorial.
- RODRIGUEZ, J. (2002). *Como elaborar y usar los manuales administrativos*. México: ECAFSA editorial.
- CHIAVENATO, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Colombia: Mc Graw Hill

INTERNET

- CARRASCO, J. (Enero - Marzo de 2009). *Revista electrónica CEMCI*.
Obtenido de Documento CEMCI: <http://www.cemci.org/revista/numero-2/documentos/doc2.pdf>
- GARCIA, I. (31 de Mayo de 2009). *Blog*. Obtenido de Manuales Admintrativos: <http://analisisdelosmanuales.blogspot.com/>
- PÉREZ, A. (2009). *Evaluación del desempeño laboral*. Obtenido de <http://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/5384/50-51-2.pdf>
- Comisión de Desarrollo de Recursos Humanos de Buenos Aires. (Mayo de 2002). *Vínculo Newsletter de Recursos Humanos*. Obtenido de Desarrollo de recursos humanos y evaluación de desempeño: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:sELQeC_8qT8J:www.econ.uba.ar/www/departamentos/administracion/plan97/pers

onal/ayala/Ayala/Textos/evaluacion_de_desempeno.doc+&cd=1&hl=e
s&ct=clnk&gl=ec&client=firefox-a

ANEXOS

ANEXO 1

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

Competencias Generales	
Nº	Competencias
1	Compromiso: sentir como propios los objetivos de la organización.
2	Ética: Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.
3	Prudencia: Sensatez y moderación en todos los actos, en la aplicación de normas y políticas de la organización sabiendo discernir lo bueno y lo malo para la empresa, para el personal y para sí mismo.
4	Justicia: Actitud permanente de dar a cada uno lo que le corresponde en los negocios, en la relación con clientes y proveedores, en el manejo del personal; velando siempre por el cumplimiento de las políticas organizacionales.
5	Fortaleza: Implica el obrar en el punto medio en cualquier situación. Entendiendo por punto medio una actitud permanente de vencer el temor y huir de la temeridad.
6	Orientación al cliente: Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquéllas no expresadas.
7	Orientación a los resultados: Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización.
8	Calidad de trabajo: Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable.
9	Sencillez: Es la capacidad de expresarse sin dobleces ni engaños, diciendo siempre la verdad y lo que siente. Generar confianza en superiores, supervisados y compañeros de trabajo.
10	Adaptabilidad al cambio: Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios.
11	Temple: Serenidad y dominio en todas las circunstancias. Implica otras competencias como prudencia y fortaleza.
12	Perseverancia: Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos.
13	Integridad: Hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante.
14	Iniciativa: Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro.
15	Innovación: Es la capacidad para modificar las cosas incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad.

16	Flexibilidad: Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.
17	Empowerment: Dar poder al equipo de trabajo potenciándolo. Proporciona dirección y define responsabilidades.
18	Autocontrol: Dominio de sí mismo.
19	Desarrollo de las personas: Implica un esfuerzo constante para mejorar la formación y el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización.
20	Conciencia Organizacional: Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones, clientes, proveedores, etc.

NIVEL EJECUTIVO	
Competencias específicas	
Nº	Competencias
21	Desarrollo de su equipo: Es la habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos humanos.
22	Modalidades de contacto: Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación; esta capacidad asegura una comunicación clara.
23	Habilidades mediáticas: Desenvoltura frente a los medios, en las conferencias de prensa, en las conferencias con sus pares o la comunidad, en la grabación de cd, en las teleconferencias, etc.
24	Liderazgo: Es la habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros.
25	Liderazgo para el cambio: Es la habilidad de comunicar una visión de la estrategia de la firma, que hace que esa visión aparezca no solo posible sino deseable para los accionistas, creando en ellos una motivación y un compromiso.
26	Pensamiento estratégico: Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica.
27	Dinamismo - Energía: Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.
28	Portability/ Cosmopolitismo/ Adaptabilidad: Implica la habilidad para adaptarse rápidamente y funcionar con eficacia en cualquier contexto extranjero.

29	Relaciones Públicas: Habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia sobre los que manejan los productos líderes del mercado, clientes, proveedores y la comunidad toda.
30	Trabajo en equipo: Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente.
31	Entrepreneurial: Esta competencia hace referencia a la calidad del entrepreneur, que es aquel que lleva recursos económicos desde zonas de baja productividad y poco rendimiento a zonas de alta productividad y buen rendimiento.
32	Competencia "del náufrago": Es la capacidad de sobrevivir y lograr que sobreviva al empresa o área de negocios en la que trabaja en épocas difíciles, aun en las peores condiciones del mercado que afecten tanto al propio sector de negocios como a todos en general,

NIVEL GERENCIAL	
Competencias específicas	
Nº	Competencias
33	Alta adaptabilidad - Flexibilidad: Hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio.
34	Colaboración: Capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinarios, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que deba interactuar.
35	Calidad de trabajo: Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes.
36	Dinamismo - Energía: Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.
37	Franqueza - Confiabilidad - Integridad: Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Asumir la responsabilidad de sus propios errores.
38	Habilidad analítica: Esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico.
39	Iniciativa - Autonomía - Sencillez: Rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone responder de manera proactiva.

40	Nivel de compromiso - Disciplina personal - Productividad: Apoyar e instrumentar decisiones por completo con el logro de objetivos comunes. Ser justo y compasivo aun en la toma de decisiones en situaciones difíciles. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio.
41	Orientación al cliente interno y externo: Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro. Generar soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes. Estar comprometido con la calidad esforzándose por una mejora continua.

NIVELES INTERMEDIO

Competencias específicas

Nº	Competencias
42	Profundidad en el conocimiento de los productos: Es la capacidad de conocer a fondo el/los producto/s y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del cliente.
43	Negociación: Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación.
44	Comunicación: Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos.
45	Aprendizaje continuo: Es la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocios utilizando todo el potencial de la empresa
46	Credibilidad técnica: Es la capacidad necesaria para generar credibilidad en los demás (fundamentalmente en la comunidad de negocios) sobre la base de los conocimientos técnicos de su especialidad.
47	Presentación de soluciones comerciales: Es la capacidad de comunicar claramente al cliente el valor que la propuesta/solución desarrollada/acordada agrega a su negocio y sus beneficios.
48	Resolución de problemas comerciales: Es la capacidad de idear la solución que dará lugar a una clara satisfacción del problema del cliente atendiendo sus necesidades, problemas y objetivos del negocio (del cliente) y la factibilidad interna de resolución.
49	Capacidad de planificación y organización: Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos.
50	Adaptabilidad al cambio: Es la capacidad para adaptarse y avenirse a los cambios, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos.
51	Conocimiento de la industria y del mercado: Es la capacidad de comprender las necesidades del o los clientes, la de los clientes de sus

	clientes, las de los usuarios finales (según corresponda).
52	Construcción de relaciones de negocio: Es la habilidad de involucrarse en el negocio del o de los clientes para ofrecerles soluciones a sus problemas actuales y/o futuros con una perspectiva de largo plazo.
53	Pensamiento analítico: Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.
54	Pensamiento conceptual: Es la capacidad de comprender una situación o problema uniendo sus partes, viendo el problema global, realizando conexiones entre situaciones que no están obviamente relacionadas e identificando los temas que subyacen en una situación compleja.
55	Dirección de equipos de trabajo: Es la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad. Se relaciona con el trabajo en equipo y con el Empowerment
56	Desarrollo estratégico de recursos humanos: Es la capacidad para analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador y guía.
57	Impacto e influencia: Es el deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos, influir en ellos o impresionar con el fin de lograr que ejecuten determinadas acciones.
58	Capacidad de entender a los demás: Es la capacidad de escuchar adecuadamente, comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás, aunque éstos no los hayan expresado o lo hayan hecho sólo parcialmente.
59	Búsqueda de información: Es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre las cosas, los hechos o las personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo requerido en el puesto.
60	Confianza en sí mismo: Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema.
61	Desarrollo de las relaciones: Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contactos con distintas personas.
62	Desarrollo de las personas: Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo, tanto los personales como los de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades de la organización.
63	Preocupación por el orden y la claridad: Es la preocupación continua por comprobar y controlar el trabajo y la información. Implica también una

	insistencia en que las responsabilidades y funciones asignadas estén claramente asignadas.
--	--

NIVELES INTERMEDIOS	
Competencias específicas para cosas	
Nº	Competencias
64	Análisis de operaciones: Analizar demandas y requerimientos de producto.
65	Diseño de tecnología: Generar o adaptar equipos y tecnología para atender las necesidades del usuario.
66	Selección de equipo: Determinar el tipo de equipos y herramientas necesarias para realizar un trabajo
67	Instalación: Instalar equipos, maquinaria, cableado o programas que cumplan con las especificaciones requeridas
68	Comprobación: Conducir pruebas y ensayos para determinar si los equipos, programas de computación o procedimientos están funcionando correctamente.
69	Control de operaciones: Observar medidores, dispositivos, paneles u otros indicadores para
70	Operación y Control: Controlar la operación de equipos o sistemas.
71	Inspección de productos: Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos.
72	Mantenimiento de equipos: Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuándo y qué tipo de mantenimiento es requerido.
73	Reparación: Reparar máquinas o sistemas utilizando las herramientas necesarias.
74	Manejo de recursos materiales: Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para ciertos trabajos.

NIVELES INICIALES	
Nº	Competencias
75	Capacidad para aprender: Está asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación.
76	Productividad: Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente.
77	Responsabilidad: Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.

78	Tolerancia a la presión: Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad.
----	--

ANEXO 2

FICHA DE EVALUACIÓN PARA EL CARGO DE VENDEDOR						
Evaluado:	Cargo:					
Evaluador:	Cargo:					
COMPETENCIAS	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	No Desarrollada	Ponderación
Profundidad en el conocimiento de los productos						
Orientación a los resultados						
Orientación al cliente						
Comunicación						
Credibilidad técnica						
Iniciativa						
Temple						
Manejo de relaciones de negocios						
Responsabilidad						
Preocupación por el orden y la claridad						
Aprendizaje continuo						
Búsqueda de información						
Capacidad de planificar y organizar						
Desarrollo de relaciones						

FIRMA DEL EVALUADO:

FIRMA DEL EVALUADOR:

FICHA DE EVALUACIÓN PARA EL CARGO DE TÉCNICO EN COMPUTADORES

Evaluado:	Cargo:					
Evaluador:	Cargo:					
COMPETENCIAS	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	No Desarrollad a	Ponderaci ón
Profundidad en el conocimiento de los productos						
Orientación a los resultados						
Pensamiento analítico						
Habilidad analítica						
Preocupación por el orden y la claridad						
Análisis de operaciones						
Manejo de recursos materiales						
Instalación y comprobación						
Productividad						

FIRMA DEL EVALUADO:

FIRMA DEL EVALUADOR:

FICHA DE EVALUACIÓN PARA EL CARGO DE TÉCNICO EN IMPRESORAS Y COPIADORAS

Evaluated:	Cargo:					
Evaluator:	Cargo:					
COMPETENCIAS	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	No Desarrollada	Ponderación
Profundidad en el conocimiento de productos						
Orientación a resultados						
Manejo de recursos materiales						
Análisis de operaciones						
Instalación y comprobación						
Credibilidad técnica						
Pensamiento analítico						
Preocupación por el orden y la claridad						
Productividad						
Habilidad analítica						
Iniciativa – autonomía						
Innovación						

FIRMA DEL EVALUADO:

FIRMA DEL EVALUADOR:

FICHA DE EVALUACIÓN PARA EL CARGO DE AUXILIAR EN BODEGA						
Evaluado:	Cargo:					
Evaluador:	Cargo:					
COMPETENCIAS	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	No Desarrollada	Ponderación
Profundidad en el conocimiento de los productos						
Pensamiento analítico						
Iniciativa						
Preocupación por el orden y claridad						
Inspección de productos						
Trabajo en equipo						
Responsabilidad						
Conciencia organizacional						
Comunicación						
Orientación a resultados						
Control de operaciones						
Concentración						

FIRMA DEL EVALUADO:

FIRMA DEL EVALUADOR:

FICHA DE EVALUACIÓN PARA EL CARGO DE AUXILIAR DE CONTABILIDAD	
Evaluado:	Cargo:

Evaluador:	Cargo:					
COMPETENCIAS	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	No Desarrollada	Ponderación
Responsabilidad						
Iniciativa						
Capacidad de planificación y organización						
Búsqueda de información						
Orientación a resultados						
Pensamiento conceptual						
Aprendizaje continuo						
Capacidad de juicio						
Conocimiento en la industria y el mercado						
Preocupación por el orden y la claridad						
Productividad						
Trabajo en equipo						

FIRMA DEL EVALUADO:

FIRMA DEL EVALUADOR:

FICHA DE EVALUACIÓN PARA EL CARGO DE ASISTENTE DE CARTERA	
Evaluado:	Cargo:
Evaluador:	Cargo:

COMPETENCIAS	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	No Desarrollada	Ponderación
Comunicación						
Iniciativa						
Pensamiento analítico						
Responsabilidad						
Búsqueda de información						
Negociación						
Orientación a resultados						
Productividad						
Habilidad expresiva						
Relaciones humanas						
Control de operaciones						
Orientación al cliente						
Prudencia						
Rapidez de decisión						

FIRMA DEL EVALUADO:

FIRMA DEL EVALUADOR:

FICHA DE EVALUACIÓN PARA EL CARGO DE CAJERA	
Evaluado:	Cargo:

Evaluador:	Cargo:					
COMPETENCIAS	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	No Desarrollada	Ponderación
Pensamiento analítico						
Responsabilidad						
Operación y control						
Capacidad de cálculo						
Comunicación						
Calidad de trabajo						
Manejo de recursos materiales						

FIRMA DEL EVALUADO:

FIRMA DEL EVALUADOR:

FICHA DE EVALUACIÓN PARA EL CARGO DE RECEPCIONISTA						
Evaluado:	Cargo:					
Evaluador:	Cargo:					
COMPETENCIAS	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D	No	Ponderación

	100%	75%	50%	25%	Desarrollada	
Orientación a resultados						
Búsqueda de información						
Responsabilidad						
Capacidad de planificar y organizar						
Productividad						
Orientación al cliente						
Comunicación						
Trabajo en equipo						
Dinamismo – energía						
Relaciones humanas						
Iniciativa						
Análisis de operaciones						
Manejo de recursos materiales						

FIRMA DEL EVALUADO:

FIRMA DEL EVALUADOR:

FICHA DE EVALUACIÓN PARA EL CARGO DE CHOFER	
Evaluado:	Cargo:
Evaluador:	Cargo:

COMPETENCIAS	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	No Desarrollada	Ponderación
Coordinación general						
Orientación a resultados						
Capacidad de planificar y organizar						
Trabajo en equipo						
Comunicación						
Responsabilidad						
Operación y control						
Conocimiento de rutas						
Atención y cálculo						
Productividad						
Control de operaciones						

FIRMA DEL EVALUADO:

FIRMA DEL EVALUADOR:

FICHA DE EVALUACIÓN PARA EL CARGO DE GUARDIA	
Evaluado:	Cargo:

Evaluador:	Cargo:					
COMPETENCIAS	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	No Desarrollada	Ponderación
Capacidad de atención y observación						
Agudeza visual y auditiva						
Coordinación general						
Manejo de recursos materiales						
Capacidad de planificación y organización						
Pensamiento analítico						
Control de operaciones						
Inspección						

FIRMA DEL EVALUADO:

FIRMA DEL EVALUADOR:

FICHA DE EVALUACIÓN PARA EL AUXILIAR DE LIMPIEZA

Evaluado:	Cargo:					
Evaluador:	Cargo:					
COMPETENCIAS	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	No Desarrollada	Ponderación
Manejo de recursos materiales						
Coordinación general						
Capacidad de planificar y organizar						
Orientación a resultados						

FIRMA DEL EVALUADO:

FIRMA DEL EVALUADOR:

FICHA DE EVALUACIÓN PARA EL ENCARGADO DEL CONTROL DE INVENTARIO	
Evaluado:	Cargo:

Evaluador:	Cargo:					
COMPETENCIAS	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	No Desarrollada	Ponderación
Profundidad en el conocimiento de productos						
Capacidad de planificación y organización						
Análisis y control de operaciones						
Pensamiento analítico						
Preocupación por el orden y la claridad						
Coordinación general						
Comunicación						
Manejo de relaciones de negocios						
Credibilidad técnica						
Orientación a resultados						
Buenas relaciones humanas						

FIRMA DEL EVALUADO:

FIRMA DEL EVALUADOR:

FICHA DE EVALUACIÓN PARA EL ENCARGADO DEL GARANTÍAS						
Evaluado:	Cargo:					
Evaluador:	Cargo:					
COMPETENCIAS	Grado	Grado	Grado	Grado	No	Ponderación

	A 100%	B 75%	C 50%	D 25%	Desarrollada	
Análisis de operaciones						
Comunicación						
Capacidad de planificar y organizar						
Responsabilidad						
Manejo de relaciones de negocio						
Operación y control						
Orientación al cliente						
Productividad						
Trabajo en equipo						
Orientación a resultados						
Comprobación e inspección						

FIRMA DEL EVALUADO:

FIRMA DEL EVALUADOR:

FICHA DE EVALUACIÓN PARA EL ENCARGADO DEL ÁREA CONTABLE						
Evaluado:	Cargo:					
Evaluador:	Cargo:					
COMPETENCIAS	Grado A	Grado	Grado	Grado	No	Ponderación

	100%	B 75%	C 50%	D 25%	Desarrollada	
Capacidad de planificar y organizar						
Análisis y control de operaciones de operaciones						
Orientación a resultados						
Responsabilidad						
Colaboración						
Control de operaciones						
Habilidad analítica						
Conocimiento en la industria y el mercado						
Pensamiento conceptual						
Preocupación por el orden y la claridad						
Conocimiento en leyes						
Manejo de recursos materiales						
Orientación al cliente interno y externo						
Iniciativa - autonomía - sencillez						
Actualización constante						

FIRMA DEL EVALUADO:

FIRMA DEL EVALUADOR:

FICHA DE EVALUACIÓN PARA EL ENCARGADO DEL ÁREA DE VENTAS						
Evaluated:	Cargo:					
Evaluator:	Cargo:					
COMPETENCIAS	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	No Desarrollada	Ponderación

Profundidad en el conocimiento de los productos						
Orientación al cliente interno y externo						
Trabajo en equipo						
Capacidad para entender a los demás						
Comunicación						
Dinamismo – energía						
Preocupación por el orden y la claridad						
Colaboración						
Iniciativa - confianza - integridad						
Empowerment						
Desarrollo de personas						
Nivel de compromiso - disciplina – productividad						
Liderazgo						
Conciencia organizacional						
Habilidad analítica						

FIRMA DEL EVALUADO:

FIRMA DEL EVALUADOR:

FICHA DE EVALUACIÓN PARA EL ENCARGADO DEL ÁREA DE SERVICIO TÉCNICO						
Evaluated:	Cargo:					
Evaluator:	Cargo:					
COMPETENCIAS	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	No Desarrollada	Ponderación

Capacidad de planificar y organizar						
Control e inspección de operaciones						
Dirección de equipos de trabajo						
Empowerment						
Responsabilidad						
Franqueza - confiabilidad- integridad						
Profundidad en el conocimiento de productos						
Instalación y comprobación						
Manejo de recursos materiales						
Orientación a resultados						
Habilidad analítica						
Credibilidad técnica						
Orientación a clientes internos y externos						
Análisis y control de operaciones						
Nivel de compromiso - disciplina - productividad						
Liderazgo						

FIRMA DEL EVALUADO:

FIRMA DEL EVALUADOR:

FICHA DE EVALUACIÓN PARA EL ENCARGADO DEL ÁREA DE BODEGA Y COMPRAS						
Evaluated:	Cargo:					
Evaluador:	Cargo:					
COMPETENCIAS	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	No Desarrollada	Ponderación

Análisis y control de operaciones						
Orientación a resultados						
Capacidad de planificación y organización						
Franqueza- confiabilidad - integridad						
Capacidad de cálculo						
Profundidad en el conocimiento de productos						
Comprobación e inspección						
Habilidad analítica						
Responsabilidad						
Trabajo en equipo						
Productividad						
Búsqueda de información						
Orientación al cliente interno y externo						
Manejo de relaciones de negocios						
Nivel de compromiso - disciplina - productividad						

FIRMA DEL EVALUADO:

FIRMA DEL EVALUADOR:

FICHA DE EVALUACIÓN PARA EL ENCARGADO DEL CONTROL DE RECURSOS HUMANOS						
Evaluado:	Cargo:					
Evaluador:	Cargo:					
COMPETENCIAS	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	No Desarrollada	Ponderación
Modalidades de contacto						

Desarrollo de su equipo						
Orientación al cliente interno y externo						
Franqueza - confiabilidad - integridad						
Iniciativa - autonomía- sencillez						
Empowerment						
Análisis de operaciones						
Control e inspección						
Pensamiento estratégico						
Dinamismo - energía						
Nivel de compromiso - disciplina - productividad						
Trabajo en equipo						
Desarrollo de relaciones						
Orientación a resultados						
Capacidad de planificar y organizar						
Análisis y comprobación						

FIRMA DEL EVALUADO:

FIRMA DEL EVALUADOR:

FICHA DE EVALUACIÓN PARA EL GERENTE GENERAL						
Evaluado:	Cargo:					
Evaluador:	Cargo:					
COMPETENCIAS	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	No Desarrollada	Ponderación
Modalidades de contacto						

Liderazgo						
Desarrollo de su equipo						
Empowerment						
Análisis de operaciones						
Orientación a resultados						
Operación y control						
Pensamiento estratégico						
Capacidad de planificación y organización						
Habilidad analítica						
Calidad de trabajo						
Integridad						

FIRMA DEL EVALUADO:

FIRMA DEL EVALUADOR:

ANEXO 3

DISEÑO DE TESIS

INDICE

1. Importancia
2. Delimitación
3. Justificación
4. Descripción del Objeto de Estudio
5. Marco Conceptual
6. Problematización
 - 6.1 Listado de Problemas
 - 6.2 Integración de los problemas
 - 6.3 Redacción de los problemas
7. Objetivos
 - 7.1 Objetivo General
 - 7.2 Objetivos Específicos
8. Esquema tentativo
9. Variables, indicadores y categorías
 - 9.1 Cuadro de variables, indicadores y categorías
 - 9.2 Listado depurado de Variables, indicadores y categorías
10. Técnicas de investigación
11. Diseño metodológico
 - 11.1 Recolección y procesamiento de la información
 - 11.2 Análisis y propuesta
 - 11.3 Redacción del texto
12. Cronograma de trabajo
13. Bibliografía

RESUMEN

El análisis y descripción de puestos es una herramienta que permite a la empresa como tal mejorar su desempeño a través de una descripción detallada de las responsabilidades y requerimientos necesarios a ejercer cada puesto de trabajo, y que posteriormente nos facilitará al control y evaluación de las mismas.

Al desarrollar este tema proporcionaremos a los estudiantes y docentes un caso práctico de implementación del manual de funciones y de un modelo de evaluación de desempeño, los mismos que servirán como material de apoyo y consulta para trabajos futuros relacionados con el tema, así mismo constituye un instrumento fundamental a tomar en cuenta por parte de la empresa Abraham Pañi Cajamarca Cía. Ltda. en vista de que no dispone de un manual de funciones ni de un modelo de evaluación de desempeño.

El desarrollo de la presente tesis inicia con una descripción general de la empresa, seguido de un análisis situacional de la empresa, para terminar con un diseño y aplicación del manual de funciones y de un modelo de evaluación de desempeño.

La recolección de la información se la realizara mediante la utilización de diferentes técnicas como encuestas, entrevistas, registros, etc., para posteriormente analizarlas y procesarlas mediante el uso de sistemas manuales e informáticos.

1 IMPORTANCIA DEL TEMA

En la actualidad el análisis y descripción de puestos de trabajo es una herramienta fundamental dentro de toda empresa, para poder desarrollar con mayor eficiencia y eficacia las actividades encomendadas; es por ello que he decidido implementar un manual de funciones a la empresa ABRAHAM PAÑI CAJAMARCA PAÑI CIA. LTDA. con la única finalidad de definir de manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito, y por medio de este poder desarrollar un modelo de evaluación de desempeño que permita programar actividades, dirigir y controlar, y establecer normas y procedimientos a fin de alcanzar los objetivos de la empresa.

MOTIVACION PERSONAL

Lo considero importante en vista de que al plantear este tema lograré mejorar y ampliar mis conocimientos sobre la gestión de talento humano, ya la vez al desarrollar la tesis me servirá como un requisito para alcanzar una meta propuesta como lo es el de obtener mi título profesional.

2. DELIMITACION

Contenido_ Elaboración de un Manual de Funciones y de un Modelo de Evaluación de desempeño.

Campo de Aplicación_ Empresa Abraham Pañi Cajamarca Cía. Ltda.

Espacio_ En la provincia del Azuay, Cantón Cuenca.

Dirección: José Peralta y Cornelio Merchán Esq.

Teléf._410 3072

Fax_ 2 828 388

Celular_ 0991208072

Correo: ventasapc@hotmail.com o apctecnologia@etapanet.net

3. JUSTIFICACION

Justificación académica: El tema se justifica porque permitirá a los estudiantes y docentes contar con un material de información y análisis para trabajos de estudios posteriores relacionados con el tema.

Justificación institucional: El tema se justifica porque ayudare a la empresa dotándola de un manual de funciones y un modelo de evaluación de desempeño para así definir las tareas que se van a realizar en un determinado puesto y poder llevar un mejor control de ellas.

Además el trabajo de tesis se sujetara a todas las normas y disposiciones legales establecidas en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Cuenca para el desarrollo de tesis.

Justificación social: Socialmente se justifica porque los resultados de la aplicación de un manual de funciones y de un modelo de evaluación de desempeño se ven reflejados en la calidad del servicio y atención al cliente, así como de la satisfacción de las necesidades de los mismos.

Justificación Personal: Se justifica porque los conocimientos adquiridos durante mi formación académica universitaria me permiten desarrollar el tema, de igual manera me encuentro dispuesta a llevar adelante el trabajo académico mencionado.

Factibilidad-viabilidad: El tema es factible para su desarrollo en vista de que la empresa está dispuesta a proporcionarme la información necesaria para llevar a cabo el tema.

4. DESCRIPCION DEL OBJETO DE ESTUDIO

Razón Social

Abraham Pañi Cajamarca Cía. Ltda.

Representante Legal: Mariana de Jesús Vizhñay Quille

Ubicación

José Peralta y Cornelio Merchán Esq. Telf. 4103072

Perspectivas de la empresa

- Ser la empresa líder en la venta de equipo de computación a nivel local y nacional.
- Brindar el mejor servicio técnico en equipos de computación.

Objetivos de la empresa

- El objetivo de la empresa es ofrecer al cliente un producto y servicio original, de calidad y a un costo accesible.

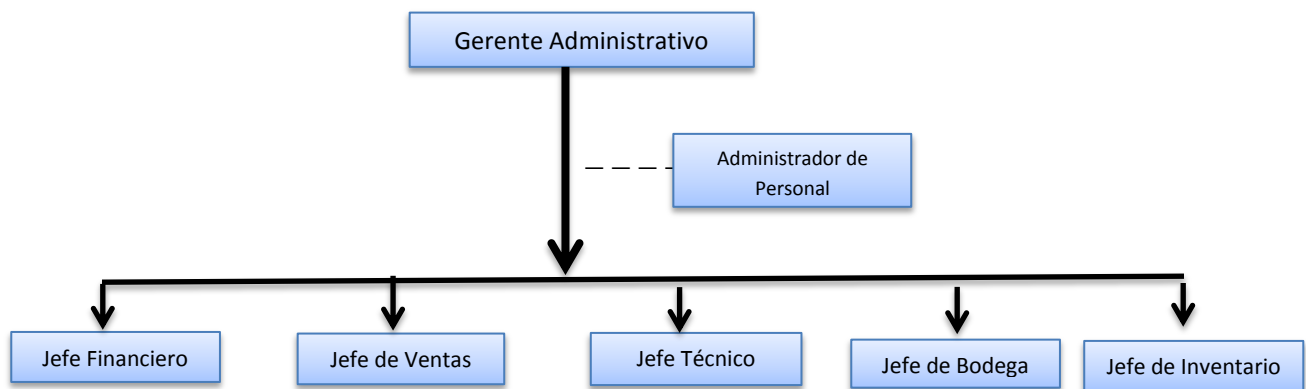
Detalles de las Actividades de la empresa

Importadora y Distribuidora de:

- Computadoras
- Laptops
- Impresoras
- Tecnología
- Accesorios
- Tintas
- Escáner
- Cámaras de Vigilancia y
- Ofrece Servicio Técnico.

ESTRUCTURA ORGANICA DE LA EMPRESA.

En vista de que la empresa no cuenta con un organigrama previamente estructurado, junto con el administrador de personal hemos definido el siguiente organigrama.



Fuente: Entrevista

5. MARCO CONCEPTUAL

MANUAL DE FUNCIONES

Definición del Análisis de puestos

“El análisis de puestos es el procedimiento a través del cual se determinan los deberes y la naturaleza de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia), que deben ser contratadas para ocuparlas. Proporciona datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizan para desarrollar las descripciones del puesto (lo que implica el puesto) y las especificaciones del puesto (el tipo de persona que se debe contratar para cubrirlo).”⁴

Aplicaciones del Análisis y Descripción de los puestos de trabajo

“Las principales aplicaciones que se pueden derivar del análisis y descripción de puestos de trabajo (ADP), tanto dentro de la Gestión de Recursos Humanos, como en Ergonomía son:

1. Selección de Personal: El análisis y descripción de puestos de trabajo proporciona la información necesaria para elaborar el perfil profesional en el que se especifican los requerimientos y exigencias que debe cumplir el candidato para desarrollar de forma adecuada las tareas y actividades propias del puesto.

2. Orientación Vocacional: La información sobre los puestos de trabajo es un requisito imprescindible para orientar adecuadamente a un alumno o trabajador acerca de cuáles pueden ser aquellas opciones profesionales que más se relacionen con sus aptitudes intereses y potencialidades.

3. Planes de Carrera: Para poder definir los caminos profesionales que más probablemente seguirán los empleados a lo largo de su carrera dentro de la organización se deben diseñar los planes de formación en base a las

⁴ DESSLER, Gary, 1991, Administración de Personal, Cuarta Edición, pág. 87

competencias exigidas por los puestos de trabajo y las futuras necesidades de la organización.

4. Valoración de puestos: Para poder valorar un puesto de trabajo es necesaria la información derivada del ADP, así se podrá establecer el valor relativo de cada uno de los puestos de trabajo, para poder clasificarlos en orden de valor o importancia.

5. Evaluación del rendimiento: Esta debe partir de los objetivos, funciones y tareas fijados a los puestos de trabajo; y para ello, es preciso definir su contenido, por lo que el paso previo antes de diseñar un Programa de Evaluación y Rendimiento para el trabajador es conocer el contenido de los puestos de trabajo mediante la información derivada del ADP.

6. Formación: Los programas de formación se diseñarán e impartirán con el objetivo de activar y/o desarrollar las competencias que los formados necesitarán en su trabajo. Estos programas solo serán eficaces cuando el análisis de necesidades, la planificación y la impartición de los mismos se hacen dentro del marco definido por las exigencias de los puestos de trabajo.

7. Salud laboral: El ADP proporciona información sobre los riesgos y peligros que se puedan derivar para el trabajador mediante el desempeño de actividades que implican fatiga, estrés, posturas o esfuerzos inadecuados, ritmos de trabajo, condiciones ambientales, etc., y contribuirá, sin duda, al perfeccionamiento de un completo mapa de riesgos laborales y la elaboración de Planes de Prevención y Seguridad.

8. Reclutamiento: El ADP proporciona información sobre las características que debe poseer el candidato/a a ocupar el puesto de trabajo y por tanto resulta de utilidad a la hora de determinar fuentes de reclutamiento, esto es,

aquellos lugares, centros, etc., donde es más probable que encontremos suficiente número de personas que se ajustan a los requisitos exigidos.

9. Planificación de Recursos Humanos: Los responsables de diseñar y elaborar los planes para que los empleados de la organización consigan las competencias precisas en el momento oportuno, deberán conocer tanto el contenido de los puestos de trabajo actualmente existentes en la empresa, como el de los que existirán en el futuro. De esta forma, podrán diseñar y planificar, a partir de los perfiles de dichos puestos.

10. Manual de Funciones: Así como el manual de funciones ayuda poderosamente al ADP; también un buen ADP posibilita poner al día el manual de funciones.

11. Diseño de Puestos de trabajo: El análisis de puestos permitirá disponer de informaciones referidas a los mismos y que, en ocasiones, indicarán la necesidad de modificar las funciones y tareas incluidos en algunos de ellos, las condiciones ambientales, las herramientas utilizadas, etc., siempre con el objetivo de optimizar el rendimiento, la seguridad, la satisfacción y la comodidad de los ocupantes del mismo.

12. Diseño Organizacional: El análisis de Puestos nos permitirá disponer de informaciones sobre las obligaciones, responsabilidades, líneas de autoridad, contenido de los puestos, que en muchas ocasiones, obligará a llevar a cabo un proceso de rediseño organizacional.”⁵

METODOS PARA REUNIR INFORMACION SOBRE EL ANALSIIS DEL PUESTO

⁵ PEREDA, Santiago y BERROCAL, Francisca, 2011, Técnicas de Gestión de Recursos Humanos por Competencias.

- **“Entrevista:** Existen tres tipos de entrevistas que se pueden utilizar para obtener datos para el análisis de puesto: entrevistas individuales con cada empleado, entrevistas colectivas con grupos de empleados que desempeñen el mismo trabajo y entrevistas con uno o más supervisores que tengan un conocimiento a fondo del puesto que se está analizando.”⁶

Pros

Proporciona la oportunidad de mostrar posibles frustraciones que causa el cargo

Método sencillo y rápido para obtener información.

Contras

Puede presentar distorsión de la información, falsificación o ideas preconcebidas

El ocupante puede exagerar ciertas responsabilidades mientras minimiza otras.

El ocupante puede legitimar su visión del cargo para obtener ventajas personales relacionadas con la remuneración o la importancia del cargo.

- **“Cuestionarios:** el cuestionario sigue la misma ruta de la entrevista, pero es diligenciado por el ocupante del cargo, por el supervisor o por ambos. La principal ventaja del cuestionario es la eficiencia y rapidez para recoger información de un gran número de empleados. Su costo operacional es menor que el de la entrevista. En cambio, su planeación y montaje requieren tiempo y pruebas preliminares.
- **Observación:** la observación directa de lo que hace el ocupante es otro método de recolectar información sobre el cargo. Este método se aplica en cargos sencillos, rutinarios y repetitivos, como operadores de línea de montaje, operadores de máquinas, secretarios, etc. Es común

⁶ DESSLER, Gary, 1991, Administración de Personal, Pág. 92

que el método de observación un cuestionario que debe ser diligenciado por el observador, para garantizar la cobertura de la información necesaria.”⁷

- **Diario del Participante:** se puede pedir a los ocupantes de puestos que lleven diarios del participante o listas de cosas que hacen durante el día. El trabajador debe anotar cada actividad que realice (así como el tiempo) en un diario. Esto puede ofrecer una imagen muy amplia del puesto, especialmente cuando se complementa con entrevistas posteriores con el trabajador y su supervisor.

“Descripciones del Puesto

Una descripción de puesto es una declaración por escrito de lo que en realidad hace el ocupante de esa posición, como lo hace y bajo qué condiciones se realiza el trabajo. Esta información se utiliza a su vez para escribir una especificación de puesto.

Aunque no existe un formato estándar que debe utilizarse para escribir una descripción de puesto, la mayoría de ellas contiene cuando menos secciones sobre:

1. Identificación del puesto
2. Resumen del puesto
3. Relaciones, responsabilidades y deberes
4. Autoridad y estándares del puesto
5. Condiciones de trabajo
6. Especificaciones del puesto”⁸

MODELO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

Evaluación de Desempeño

⁷ CHIAVENATO, Idalberto, Gestión de Talento Humano, McGrawHill 2009, pág. 76

⁸ DESSLER, Gary, 1991, Administración de Personal, Cuarta edición, Pág. 106

“Es calificar a un empleado comparando su actuación, presente o pasada, con las normas establecidas para el desempeño. Así pues el proceso de evaluar implica, 1) establecer las normas de trabajo, 2) evaluar el desempeño del empleado con relación a dichas normas y 3) volver a presentar la información con el empleado con el propósito de motivarle para que elimine las deficiencias de su desempeño.”⁹

Pasos en la Evaluación de Desempeño

“La evaluación del desempeño comprende tres pasos: definir el puesto, evaluar el desempeño y ofrecer retroalimentación. Definir el puesto significa asegurarse de que el supervisor y el subordinado están de acuerdo en lo que se espera que este último realice y con base en que estándares se evaluará el desempeño de la persona. La evaluación de desempeño significa comprar el rendimiento real del subordinado con los estándares determinados en el paso uno; esto generalmente requiere un tipo de formato de calificación. Tercero, la evaluación del desempeño generalmente requiere una o más sesiones de retroalimentación, durante las que se comentan el desempeño y progresos del subordinado y en las que se elaboran planes para cualquier desarrollo que se requiera.”¹⁰

Métodos para Evaluar el Desempeño

- **“Técnica de escala grafica de calificación:** en la escala se enlista diversas características (como calidad y cantidad) así como una gama de desempeño (desde insatisfactorio a excepcional) para cada una. A todos los subordinados se les califica encerrando en un círculo o marcando la calificación que mejor describe su nivel de desempeño para cada característica. Posteriormente se suman y totalizan los valores asignados para cada característica.

⁹ DESSLER, Gary, 2001, Administración de Personal, Pág. 321

¹⁰ DESSLER, Gary, 1991, Administración de Personal, Cuarta edición, Pág. 549

- **Método de alternancia en la clasificación:** se clasifica a los empleados del mejor al peor con respecto a alguna característica, primero se hace una lista con todos los subordinados que se van a calificar y posteriormente se eliminan los nombres de cualquiera que no se conozca lo suficiente bien como para clasificarlo. Después se debe elegir al siguiente mejor y al siguiente más bajo, alternando entre los más altos y los más bajos hasta que se haya clasificado a todos los empleados que se iban a calificar.
- **Método de comparación de pares:** ayuda a que el método de clasificación sea más eficaz. Por cada característica (cantidad del trabajo, calidad del trabajo y otras) todos los subordinados se comparan con todos los demás subordinados en pares, indicando con un + o – quien es el mejor empleado de ese par. Posteriormente se suma el número de veces que un empleado resulto mejor.
- **Método de distribución forzada:** con este método, se colocan porcentajes predeterminados de calificación en diversas categorías de desempeño. Por ejemplo podría distribuirse a los empleados de la siguiente manera: 15% los de desempeño alto, 20% los de desempeño alto promedio, 30% los de desempeño promedio, 20% los de desempeño bajo promedio y 15% los de desempeño bajo.”¹¹
- **“Método de incidente crítico:** es un método tradicional de evaluación de desempeño bastante sencillo, basado en las características extremas (incidentes críticos) que representan desempeño muy positivo (éxito) o muy negativo (fracaso). El método no se ocupa del desempeño normal, sino de los desempeños positivos o negativos excepcionales. Cada factor de evaluación de desempeño se transforma en incidente crítico o excepcional, para evaluar las fortalezas y las debilidades de cada empleado.

¹¹ DESSLER, Gary, 1991, Administración de Personal, Cuarta edición, Pág. 552

- **Investigación de campo:** es uno de los métodos tradicionales más completos de evaluación de desempeño. Requiere entrevistas con un especialista de evaluación (staff) y los gerentes de (línea) para, en conjunto evaluar el desempeño de los respectivos empleados. A partir de la entrevista con cada gerente, el especialista diligencia un formulario, para cada empleado evaluado. El método se desarrolla en cuatro etapas: entrevista de evaluación inicial, entrevista de análisis complementario, planeación de las medidas y acompañamiento posterior de los resultados.
- **Evaluación participativa por objetivos (EPPO):** algunas organizaciones están adoptando un avanzado sistema de administración de desempeño en el cual participan los empleados y el gerente. En este sistema se adopta la técnica de relación intensa y visión proactiva, en que resurge la vieja administración por objetivos (APO).
 1. Formulación de objetivos consensuales,
 2. Compromiso personal frente a la consecución de los objetivos conjuntamente establecidos,
 3. Negociación con el gerente sobre la asignación de los recursos y los medios necesarios para conseguir los objetivos,
 4. Desempeño es el comportamiento del evaluado para conseguir los objetivos establecidos,
 5. monitoreo constante de los resultados y comparación con los objetivos formulados,
 6. Retroalimentación intensiva y evaluación conjunta continua.”¹²

6. PROBLEMATIZACION

6.1 Listado de los problemas

1. La empresa no cuenta con un manual de funciones.

¹² CHIAVENATO, Idalberto, Gestión de Talento Humano, McGrawHill 2009, pág. 88

2. La empresa no cuenta con un modelo de evaluación de desempeño.
3. La empresa no conoce las necesidades reales de RRHH.
4. La empresa tiene dificultad con la identificación de candidatos adecuados para las vacantes.
5. La empresa no puede precisar las funciones y relaciones de cada unidad de trabajo para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
6. La empresa no puede facilitar un medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación.
7. La empresa no cuenta con perfiles de cargo bien establecidos.
8. La empresa no puede medir la calidad y desempeño del trabajo realizado.
9. La empresa no puede tener un control de las actividades a realizarse por cada uno de los trabajadores.
10. La empresa no posee la oportunidad de evaluar a su potencial humano a corto, mediano y largo plazo.
11. La empresa no puede identificar a aquellos individuos que necesiten perfeccionamiento en diferentes áreas de actividad.
12. La empresa no posee los requisitos necesarios al momento de seleccionar el personal.

6.2 Integración de los problemas

Problemas de tiene la empresa

La empresa no cuenta con un manual de funciones, por ello no posee los requisitos necesarios al momento de seleccionar el personal, no puede precisar las funciones y relaciones de cada unidad de trabajo para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones por lo mismo tiene dificultad para identificar los candidatos adecuados para las vacantes debido a que no conoce las necesidades reales del departamento de recursos humanos, (1, 3, 4, 5, 12)

La empresa no cuenta con un modelo de evaluación de desempeño, no posee la oportunidad de evaluar a su potencial humano a corto, mediano y largo plazo por lo que la empresa no puede tener un control de las actividades a realizarse por cada uno de los trabajadores, no puede medir la calidad y desempeño del trabajo realizado y no puede identificar a aquellos individuos que necesiten perfeccionamiento en diferentes áreas de actividad (2, 8, 9, 10, 11)

La empresa no cuenta con canales de capacitación y desarrollo por lo que no facilita un medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso para así facilitar su incorporación (6, 7)

6.3 Redacción de los Problemas

Problema Central

La empresa Abraham Pañi Cajamarca Cía. Ltda. a lo largo de estos 4 años ha logrado posesionarse y mantenerse en el mercado, sin embargo carece de un sistema adecuado de organización, por lo que presenta un problema con el rendimiento de su personal y no están respondiendo con los conocimientos y capacidades necesarias para cada uno de los puestos; además al no poseer un manual de funciones ni un modelo de evaluación de desempeño, le dificulta a mejorar notablemente su rendimiento y a la vez llevar un control de todas las actividades, conectando los objetivos estratégicos al desarrollo de habilidades y capacidades individuales.

Problema Complementario 1

La empresa Abraham Pañi Cajamarca Cía. Ltda. desde su inicio ha venido haciendo la contratación de su personal de manera subjetiva, en base a necesidades superficiales sin considerar las reales necesidades de la empresa por ello es necesario implementar un manual de funciones que permita concentrar en forma sistemática una serie de elementos

administrativos con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes, aprovechar al máximo su potencial y capacidades, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados.

Problema Complementario 2

La empresa Abraham Pañi Cajamarca Cía. Ltda. no cuenta con una herramienta que le permita evaluar, dirigir y tener un mejor control de las actividades a desempeñar por sus integrantes, por lo cual no puede tomar medidas correctivas en el desempeño de sus colaboradores; por ello el desarrollo de un modelo de evaluación de desempeño permitirá establecer un proceso de retroalimentación continua, que permita al colaborador estar al tanto acerca de qué cosas está haciendo mal y de qué manera puede mejorar el desempeño de su trabajo de acuerdo a las políticas, valores y principios de la compañía.

7. OBJETIVOS

7.1 Objetivo General

Dotar a la empresa ABRAHAM PAÑI CAJAMARCA CIA. LTDA. de un manual de funciones que le permita mejorar el desempeño de sus trabajadores, alcanzando mayor eficiencia organizacional.

7.2 Objetivos Específicos

- Análisis de la situación actual de la empresa.
- Definir y establecer de manera clara las tareas y actividades a realizar, estableciendo perfiles de puestos, recopilando y describiendo los requisitos y cualificaciones personales necesarias mediante un análisis de puestos de trabajo.

- Elaborar un modelo de evaluación que permita mejorar el desempeño y el comportamiento del personal con el fin de promover la eficiencia organizacional.

8. ESQUEMA TENTATIVO

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INTRODUCCION	CONTENIDO DE LOS CAPITULOS
Descripción del Objeto en Estudio	CAPITULO 1	INTRODUCCION 1. Descripción Institucional 1.1 Antecedentes 1.2 Estructura Organizacional 1.2.1 Organigrama 1.3 Descripción del manejo actual de personal.
	CAPITULO 2	Marco Teórico 2.1 Manual de Funciones 2.1.1 Definición 2.1.2 Ventajas y desventajas del manual de funciones. 2.1.3 Análisis y Descripción de Puestos de trabajo. 2.1.3.1 Definición de análisis de puestos de trabajo. 2.1.3.2 Definición de descripción de puestos de trabajo. 2.1.3.3 Utilidad del análisis. 2.1.3.3.1 Utilidad para el responsable de recursos humanos. 2.1.3.3.2 Utilidad para el responsable de la organización. 2.1.3.3.3 Utilidad para los propios empleados. 2.1.3.4 Metodologías para el análisis de puestos. 2.2 Etapa de Elaboración de un Manual de Funciones. 2.2.1 Elementos que integran

		<p>el manual de funciones.</p> <p>2.2.1.1 Introducción.</p> <p>2.2.1.2 Objetivo del manual.</p> <p>2.2.1.3 Antecedentes históricos.</p> <p>2.2.1.4 Estructura orgánica.</p> <p>2.2.1.5 Organigrama.</p> <p>2.2.1.6 Objetivo y funciones de las áreas administrativas.</p> <p>2.2.2 Proceso para la elaboración del manual de funciones.</p> <p>2.2.2.1 Metodología</p> <p>2.2.2.2 Análisis de la información</p> <p>2.2.3 Diseño del Perfil de Puestos de Trabajo</p> <p>2.2.3.1 Ficha del perfil de puestos</p> <p>2.3 Diseño y Aplicación del Modelo de Evaluación de Desempeño.</p> <p>2.3.1 Modelo de Evaluación de Desempeño.</p> <p>2.3.1.1 Definición.</p> <p>2.3.1.2 Propósito de la evaluación de desempeño.</p> <p>2.3.1.3 Beneficios de la evaluación de desempeño.</p> <p>2.3.1.3.1 Beneficios para el individuo.</p> <p>2.3.1.3.2 Beneficios para el jefe.</p> <p>2.3.1.3.3 Beneficios para la organización.</p> <p>2.3.1.4 Problema de la evaluación de desempeño.</p>
--	--	---

		<p>2.3.1.5 Métodos utilizados en la evaluación de desempeño.</p> <p>2.3.1.6 Responsables de la evaluación de desempeño.</p> <p>2.3.2 Aplicación del Modelo de Evaluación de Desempeño.</p> <p>2.3.2.1 Objetivos</p> <p>2.3.2.2 Metodología</p> <p>2.3.2.3 Diseño del modelo de evaluación de desempeño.</p> <p>2.3.2.4 Feedback</p>
<p>Objetivo Especifico 2 Definir y establecer de manera clara las tareas y actividades a realizar, estableciendo perfiles de puestos, recopilando y describiendo los requisitos y cualificaciones personales necesarias mediante el diseño de un manual de funciones para la empresa Abraham Pañi Cajamarca Cía. Ltda.</p>	CAPITULO 3	<p>3.1 PROCESO PARA LA ELABORACION DEL MANUAL DE FUNCIONES.</p> <p>3.1.1 Metodología</p> <p>3.1.1.1 Análisis de la información</p> <p>3.1.2 Diseño de perfil de puestos de trabajo</p> <p>3.1.2.1 Ficha de perfil de puestos.</p>
<p>Objetivo Específico 3 Elaborar un modelo de evaluación que permita mejorar el desempeño y el comportamiento del personal con el fin de promover la eficiencia organizacional.</p>	CAPITULO 4	<p>APLICACIÓN DEL MODELO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO</p> <p>4.1 Objetivos</p> <p>4.2 Metodología</p> <p>4.3 Diseño del modelo de evaluación de desempeño</p> <p>4.4 Feedback</p>
	CAPITULO 5	<p>Conclusiones y Recomendaciones</p> <p>5.1 Conclusiones</p>

		5.2 Recomendaciones
--	--	---------------------

9 VARIABLES, CATEGORIAS E INDICADORES

9.1 CUADRO DE VARIABLES CATEGORIAS E INDICADORES

ESQUEMA TENTATIVO	VARIABLES	INDICADORES	CATEGORIAS
CAPITULO 1 Análisis de la situación actual de la empresa Abraham Pañi Cajamarca Cía. Ltda.	Antecedentes	Historia de la empresa	Veracidad
	Estructura Organizacional	Organigrama	Veracidad
CAPITULO 3 Proceso para la Elaboración de un Manual de Funciones. 3.1.1	Descripción del manejo actual de personal	Conocimientos Datos Registros	Honestidad Confiabilidad Responsabilidad
	Metodología	Conceptos Conocimientos Clasificación Conductas Destrezas	Veracidad Confiabilidad Colaboración Participación individual Participación grupal Respeto Responsabilidad Honestidad
	Análisis de la información	Actividades Conductas	Responsabilidad Claridad

3.1.2		Habilidades Conocimientos Clasificación	Credibilidad Confiabilidad Veracidad
	Diseño de perfil de puestos de trabajo	Concepto Conocimientos Habilidades Responsabilidades Aptitudes Conductas Requisitos mentales Decisiones Derechos Obligaciones Desempeño Ambiente físico	Veracidad Responsabilidad Honestidad Confiabilidad Colaboración Claridad Puntualidad Respeto Cumplimiento Calidad
	Ficha del perfil de puestos	Conocimientos Habilidades Destrezas Requisitos físicos Requisitos mentales Aptitudes Experiencia	Veracidad Honestidad Responsabilidad Cumplimiento Confiabilidad
	Objetivos	Explícitos Medibles Consistentes Claros	Claridad
	Metodología	Conceptualización Conductas Clasificación Recolección de información	Compromiso Responsabilidad Claridad Veracidad Confiabilidad
CAPITULO 5 Aplicación del Modelo de Evaluación de Desempeño			

		Análisis Resultados	Colaboración Participación individual Participación grupal Honestidad
	Diseño del modelo de evaluación de desempeño	Descripción Conductas Responsabilidades Obligaciones Cumplimiento	Responsabilidad Respeto Cumplimiento Veracidad Honestidad Colaboración
	Feedback	Consistente Amplia Detallada	Confiabilidad Responsabilidad Veracidad

9.2 LISTADO DEPURADO DE VARIABLES

VARIABLES	CATEGORIAS
1. Antecedentes 2. Estructura Organizacional 3. Descripción del manejo actual de personal 4. Metodología 5. Análisis de la información 6. Diseño de perfil de puestos. 7. Ficha del perfil de puestos 8. Objetivos 9. Metodología 10. Diseño del modelo de evaluación de desempeño 11. Feedback	1. Veracidad 2. Claridad 3. Confiabilidad 4. Colaboración 5. Participación individual 6. Participación grupal 7. Respeto 8. Responsabilidad 9. Honestidad 10. Credibilidad 11. Puntualidad 12. Cumplimiento 13. Compromiso

10. TECNICAS DE INVESTIGACION

Variables y categorías	Técnicas Cuantitativas					Técnicas Cualitativas				
	Estadística	Registros	Encuestas	Obse. Estructurada	Otros	Entrevistas	Grupos Focales	Talleres	Testimonio	Otros
Antecedentes		XXX							XXXX	
Estructura Organizacional		XXX		XXX		XXXX			XXXX	
Objetivos		XXX				XXX			XX	
Metodología		XXX	XXX	XXX	X	XXX			XXX	
Planificación		XX				XXX	XXX		XXXX	
Recopilación de la información	XXXX	XXX	XXXX	XXXX	xx	XXXX	XXX		XXXX	
Análisis de la información.		XXX		XXX	X	XXX			XXX	
Identificación del puesto		XXXX		XXX		XXX			XXX	
Resumen de puesto		XXX		XXX		XXX			XXX	
Relaciones		XXX	XXX	XX		XXX				
Responsabilidades y deberes		XXX	XXX	XXX	X	XXX			XXX	
Autoridad			XX	XXXX		XXX			XXXX	

Estándares de desempeño			XXX			XXX			XXX	
Condiciones de trabajo			XXX	XXX		XXX			XXX	
Especificaciones de puestos		XX	XXX	XXX	X	XXX			XXX	
Ficha de perfil de puesto		XXXX	XXXX	XXX	XX	XXX			XXX	
Objetivos		XXX				XXX			XXX	
Metodología	XXX	XXXX	XXX	XXXX		XXXX			XXXX	
Diseño del modelo de evaluación de desempeño	XXXX	XXX	XXX	XXXX		XXX			XX	
Feedback		XXXX		XXXX		XXXX			XX	
CATEGORIAS										
Veracidad		XXX	XX	XXX		XX			XX	
Claridad			XX	XXX		XX			XX	
Confiabilidad	XX	XXX		XXXX		XX			XX	
Colaboración			XXX	XXX		XXX	XX		XXX	
Participación Individual			XXX	XX		XXX			XXX	
Participación grupal		X	XX	XX		XX	XXX		XX	
Respeto			XXX	XX		XXX			XX	
Responsabilidad	XX	XX	XX	XX		XXX			XXX	

Honestidad		X	XXX	XXX		XX			XX	
Credibilidad		XX	XX	XXX		X			XX	
Puntualidad	XX	XXX	XX	XXX		X			XX	
Cumplimiento	XXX	XXX	X	XX		X			XX	
Compromiso	X	X	XX	XX		XX			XX	

Equivalencia

XXXX=100%

XXX=75%

XX=50%

X=25%

11.DISEÑO METODOLOGICO

11.1 RECOLECCION Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION

Para la recolección y procesamiento de la información utilizaremos las siguientes técnicas en orden de aplicación definidos con anterioridad en el cuadro de la metodología para la elaboración de técnicas, de tal forma que se estructura de la siguiente manera:

Técnica:

- Consulta del registro de base de datos: para obtener esta información se procederá en primera instancia a solicitar al Gerente de la empresa Abraham Pañi Cajamarca Cía. Ltda. nos facilite acceder a la base de datos donde se encuentre toda información sobre la misma.
- Observación estructurada: se obtendrá información mediante la observación directa a los trabajadores y a las tareas a desempeñar.
- Encuestas y Cuestionarios: estas se realizarán a los jefes directos así como a los empleados.
- Entrevistas y Testimonios: obtendremos información basada en experiencia de los trabajadores dentro de la empresa.
- Otros: Serán un complemento para la recolección de información.

Posterior para el procesamiento de la información se utilizaran medios informáticos tales como:

- Word
- Excel
- Power Point
- Otros

11.2 ANÁLISIS Y PROPUESTA

Con la información que se obtenga aplicando las diferentes técnicas anteriormente mencionadas y luego de su procesamiento se procederá al análisis y descripción de los puestos de trabajo de la empresa Abraham Pañi Cajamarca Cía. Ltda., y de esta manera podremos definir los requerimientos de cada cargo que ayudarán a sus empleados a desenvolverse mejor en su trabajo y así mejorar el rendimiento organizacional.

11.3 REDACCIÓN DEL TEXTO

La redacción del texto va a contener las siguientes partes:

- **Parte Preliminar.-** Que contendrá lo siguiente: portada, firmas de responsabilidad, acuerdos, agradecimientos, resumen, palabras claves e índices.
- **Parte Principal.-** La parte principal va a contener lo siguiente: introducción cuerpo del texto, conclusiones y recomendaciones.
- **Parte Referencial.-** La parte referencial va a contener: Anexos y Bibliografía.

12. CRONOGRAMA DEL TRABAJO

Actividades diseño de tesis	MARZO		ABRIL			
	SEMAN A 3	SEMAN A 4	SEMAN A 1	SEMAN A 2	SEMAN A 3	SEMAN A 4
Aprobación del tema						
Búsqueda del tutor						
Elaboración del diseño						
Revisión						
Ajustes						
Aprobación del diseño						

Actividades	MAYO				JUNIO	
	SEMAN A 1	SEMAN A 2	SEMAN A 3	SEMAN A 4	SEMAN A 1	SEMAN A 2
CAPITULO I						
RECOLECCION						
PROCEDIMIENT O						
ANALISIS						
REDACCION						
REVISION						
REAJUSTE						

Actividades	JUNIO				JULIO	
	SEMAN A 3	SEMAN A 4	SEMAN A 1	SEMAN A 2	SEMAN A 3	SEMAN A 4
CAPITULO II						
RECOLECCION						
PROCEDIMIENT O						
ANALISIS						

REDACCION						
REVISION						
REAJUSTE						
Actividades	AGOSTO				SEPTIEMBRE	
	SEMAN A 1	SEMAN A 2	SEMAN A 3	SEMAN A 4	SEMAN A 1	SEMAN A 2
CAPITULO III						
RECOLECCION						
PROCEDIMIENT O						
ANALISIS						
REDACCION						
REVISION						
REAJUSTE						

Actividades	OCTUBRE		NOVIEMBRE			
	SEMAN A 3	SEMAN A 4	SEMAN A 1	SEMAN A 2	SEMAN A 3	SEMAN A 4
CAPITULO IV Y V						
RECOLECCION						
PROCEDIMIENT O						
ANALISIS						
REDACCION						
REVISION						
REAJUSTE						

13. BIBLIOGRAFIA

- DESSLER, Gary, 1991, Administración de Personal, Cuarta Edición, pág. 87
- PEREDA, Santiago y BERROCAL, Francisca, 2011, Técnicas de Gestión de Recursos Humanos por Competencias.
- CHIAVENATO, Idalberto, Gestión de Talento Humano, McGrawHill 2009, pág. 76
- DESSLER, Gary, 2001, Administración de Personal, Pág. 321
- PEREDA, Santiago y BERROCAL, Francisca, Op. Cit. 56 – 68
- Vínculos, Newsletter de Recursos Humanos, Suplemento Especial, Mayo 2002